

Учреждение образования  
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

**УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ**

Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся  
по специальности «Дошкольное образование»

Брест  
БрГУ имени А.С. Пушкина  
2009

УДК 372.3/.4(075.8)

ББК 74.1

К14

*Рекомендовано редакционно-издательским советом  
учреждения образования  
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»*

*Автор*

доцент, кандидат педагогических наук

**Г.Н. Казаручик**

*Рецензенты:*

кандидат педагогических наук, доцент,

декан факультета педагогики и психологии детства

Могилевского государственного университета имени А.А. Кулешова

**И.А. Комарова**

кандидат педагогических наук, доцент,

доцент кафедры социально-медицинских дисциплин

Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина

**З.Р. Железнякова**

**Казаручик, Г.Н.**

К14 Управление дошкольным образованием : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по специальности «Дошкольное образование» / Г.Н. Казаручик; Брест. гос. ун-т имени А.С. Пушкина. – Брест : Изд-во БрГУ, 2009. – 102 с.

ISBN 978-985-473-438-5.

В пособии представлены общие и частные аспекты управления дошкольным образованием на основе классической теории и современных подходов. Рассмотрены теоретические основы управления, факторы, влияющие на его эффективность, конкретные пути повышения качества дошкольного образования. Среди общесистемных проблем автор выделяет вопросы инновационной деятельности, планирования, организации методической работы в дошкольных учреждениях.

Адресуется студентам, обучающимся по специальности «Дошкольное образование».

УДК 372.3/.4(075.8)

ББК 74.1

ISBN 978-985-473-438-5

© УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина», 2009

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в Республике Беларусь осуществляется реформирование системы образования. Это вызвано социально-экономическими преобразованиями государства и потребностями современного общества. Определены концептуальные основы дошкольного образования, которые предполагают новое осмысление сущности управленческой деятельности. Происходит обновление нормативно-правовой базы образования. Это способствует повышению уровня образовательного процесса в дошкольном учреждении и реализации новых принципов управления.

Открытие дошкольных учреждений разных видов, типов, профилей, высокий уровень профессиональной подготовки педагогов, использование разноуровневых альтернативных программ воспитания и обучения в детском саду – все это предъявляет высокие требования к подготовке выпускников вузов, обучающихся по педагогическим специальностям и занимающих в будущем должности воспитателей, а впоследствии и заведующих дошкольными учреждениями и их заместителей по основной деятельности. Подготовка к управленческой деятельности осуществляется в процессе изучения дисциплины «Управление дошкольным образованием».

**Цель курса:** Оказать психолого-педагогическую поддержку студентам в совершенствовании их профессиональной компетенции в сфере управления современным дошкольным образованием.

**Задачи курса:**

1. Развитие у студентов целостного системного представления об управлении как особом виде деятельности.
2. Развитие профессионального мастерства, организационных способностей студентов.
3. Овладение студентами навыками осуществления методической работы, проведения диагностико-аналитической деятельности, выработки и принятия управленческих решений.
4. Развитие у студентов основ управленческой культуры.

В процессе изучения курса у студентов формируются профессиональные умения планировать методическую работу в дошкольном учреждении, отделе образования; организовывать деятельность дошкольного учреждения с учетом взаимодействия всех его звеньев; осуществлять грамотный контроль и анализ работы каждого педагога, возрастной группы, используя психолого-педагогические диагностики, экспериментальные программы; оказывать методическую помощь педагогам в организации педагогического процесса.

**Тематический план курса  
«Управление дошкольным образованием»**

Тематика занятий	Кол-во часов		
	лекц.	сем.	лаб.
Становление и развитие системы дошкольного образования в Республике Беларусь	2		
Организация деятельности дошкольных учреждений	2	2	
Научные основы управления современным дошкольным учреждением	4	2	
Заведующий в системе управления дошкольным учреждением	2	2	
Информационное обеспечение управления дошкольным учреждением	2 (СУР)		
Основы делопроизводства дошкольного учреждения	2 (СУР)		2
Финансово-хозяйственный механизм в управлении дошкольным учреждением	2	2	
Организация питания в дошкольных учреждениях и контроль за ним	2		2
Правовое регулирование труда работников дошкольных учреждений	2	2	
Планирование работы дошкольного учреждения	2		4
Методическая работа с педагогическими кадрами в дошкольном учреждении	2	2	2
Организация работы Совета педагогов дошкольного учреждения	2	2	
Инновационная деятельность дошкольного учреждения	2	2	
Изучение, обобщение и использование передового педагогического опыта	2		
Управление качеством дошкольного образования	2	2	
Планирование системы контроля в дошкольном учреждении	2		2
Аттестация педагогических и руководящих кадров в дошкольном учреждении	2	2	
Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе	2 (СУР)		
Государственные органы управления в области дошкольного образования	2		
<b>ИТОГО:</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>12</b>

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

**Становление и развитие системы дошкольного образования в Республике Беларусь.** Становление системы дошкольного воспитания в начале XIX – начале XX вв. Первые дошкольные учреждения Белоруссии, особенности организации их деятельности. Развитие системы общественного дошкольного воспитания с 1917 г. по 1990-е гг. XX в. Создание нормативно-правовой базы. Значение Всебелорусских съездов по дошкольному воспитанию. Подготовка кадров для системы дошкольного воспитания. Кризис системы дошкольного воспитания в 1990-е годы. Постановления «О сохранении и развитии сети детских дошкольных учреждений» (1992 г.) и «О сохранности, развитии системы дошкольного воспитания и научно-методическом обеспечении деятельности национального детского сада» (1994 г.). Концептуальные основы реформирования дошкольного образования на современном этапе.

**Организация деятельности дошкольных учреждений.** Система современных дошкольных учреждений. Виды дошкольных учреждений по форме собственности, типам, профилям, режиму работы. Порядок открытия дошкольных учреждений. Учредители дошкольных учреждений. Порядок регистрации дошкольных учреждений. Нормативно-правовая база функционирования дошкольных учреждений. Правила комплектования детьми дошкольных учреждений разных типов. Правила приема и отчисления детей. Аттестация и аккредитация дошкольных учреждений, ее задачи и этапы проведения. Критерии оценки деятельности дошкольного учреждения.

**Научные основы управления современным дошкольным учреждением.** Сущность управления, его цель, задачи. Структура управления дошкольным учреждением. Понятие о делегировании полномочий и сфере контроля. Принципы управления (научности, коллегиальности и единоначалия, непрерывности, конкретности, оптимальности). Методы управления (организационно-распорядительные, организационно-педагогические, социально-психологические, методы правового регулирования, экономические методы). Функции управления (анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, организация, контроль, регулирование). Управленческий цикл. Управленческое решение. Этапы и виды принятия управленческих решений.

**Заведующий в системе управления дошкольным учреждением.** Роль и место заведующего в системе дошкольного учреждения. Основные направления деятельности заведующего. Делегирование полномочий между заведующим и его заместителями. Примерная циклограмма деятельности заведующего и его заместителей. Личность и стиль управления заве-

дующего дошкольным учреждением. Овладение творческим стилем управления.

**Информационное обеспечение управления дошкольным учреждением.** Управление дошкольным учреждением как деятельность, носящая информационный характер. Сбор и анализ информации о дошкольном учреждении для построения программы его развития. Методы сбора информации (наблюдение, структурированное интервью, неструктурированное интервью, интервью-консультации, анкеты, дневники, ежедневники, групповой анализ). Качество работы с информацией и показатели ее оценки. Содержание и способы формирования блоков информации. Совершенствование информационного обеспечения управления дошкольным учреждением.

**Основы делопроизводства дошкольного учреждения.** понятие о нормативных документах, их группировка. Классификация нормативных документов по содержанию: программно-целевые, распорядительные, инструктивно-методические; по времени действия: постоянного действия, долговременные, кратковременные. Система работы заведующего с нормативными документами. Статистический отчет дошкольного учреждения. Структура и содержание примерной и индивидуальной номенклатуры дел дошкольного учреждения. Требования к ведению отдельных видов документации в дошкольном учреждении. Финансово-хозяйственная документация. Медицинская документация. Документация по организации питания детей. Своевременность и качество оформления документации. Порядок хранения документации дошкольного учреждения.

**Финансово-хозяйственный механизм управления дошкольным учреждением.** Основные положения хозяйственного механизма в образовании. Финансирование дошкольного образования как планово-государственное мероприятие. Основные источники финансирования дошкольного учреждения. Правила финансирования из бюджета. Смета расходов дошкольного учреждения, правила ее составления. Порядок взимания платы за содержание детей в дошкольном учреждении. Дополнительные источники финансирования дошкольного учреждения. Организация платных дополнительных услуг в дошкольном учреждении. Примерная дифференциация услуг: оздоровительные, медицинские, развивающие, образовательные. Положение о платных услугах. Штатное расписание дошкольного учреждения, основные правила его составления. Организация контроля за планово-финансовой деятельностью дошкольных учреждений.

**Организация питания в дошкольном учреждении и контроль за ним.** Питание и здоровье дошкольника. Рациональное питание и развитие детей. Организация питания детей в дошкольном учреждении. Питание ребенка в период адаптации к условиям дошкольного учреждения. Режим

питания. Составление меню-раскладок. Организация процесса питания детей ясельного и дошкольного возраста. Питание детей с отклонениями в состоянии здоровья. Воспитание гигиенических и эстетических навыков приема пищи. Санитарный режим пищевого блока. Прием, транспортировка и хранение пищевых продуктов. Технология приготовления пищи. Личная гигиена работников пищеблока. Контроль за организацией питания детей в дошкольном учреждении. Основные методы контроля. Органолептическая оценка пищи. Оценка эффективности питания детей. Документация по питанию. Роль родительского комитета и общественности в организации питания детей. Совет по питанию в дошкольном учреждении.

**Правовое регулирование труда работников дошкольных учреждений.** Структура, функции, развитие и принципы трудового права Республики Беларусь. Правовое положение трудового коллектива дошкольного учреждения. Правила внутреннего трудового распорядка в дошкольном учреждении. Порядок приема, перевода и увольнения работников дошкольных учреждений. Трудовой контракт. Документы для оформления трудовых отношений: приказы по личному составу, личная карточка, личное дело. Порядок ведения трудовых книжек. Труд временных работников. Совместительство. Совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания и увеличения объема выполняемых работ. Основные обязанности работников и нанимателей и ответственность за их выполнение. Виды и режим рабочего времени в условиях дошкольного учреждения. Виды отдыха. Дисциплина труда. Обеспечение трудовой дисциплины. Система поощрения и наказания. Охрана труда работников дошкольных учреждений. Правила и нормы по технике безопасности и производственной санитарии.

**Планирование работы дошкольного учреждения.** Сущность, задачи, принципы планирования. Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управленческого цикла. Виды планирования (перспективное, годовое, месячное, календарное) и формы (текстовая, графическая, схематическая, планшетная, циклограмма, картотека дел). Условия эффективного планирования: педагогический анализ проделанной работы, актуальность задач на планируемый период, выбор оптимальных путей и средств, позволяющих перевести работу дошкольного учреждения на новый уровень. Годовой план дошкольного учреждения. Структура годового плана: 1) вводная часть (анализ работы за истекший период, годовые задачи, предполагаемые результаты); 2) содержание работы (организационно-педагогическая работа, работа с кадрами, руководство и контроль, работа с родителями, административно-хозяйственная работа). Технология разработки годового плана: педагогический анализ работы дошкольного учреждения за предыдущий год; определение достигнутого уровня развития

дошкольного учреждения; формулировка задач на новый период; выявление путей решения поставленных задач и направлений дальнейшего развития; корректировка структурной формы плана и определение ответственных лиц за составление каждого раздела; комплектование творческих групп для разработки разделов плана; инструктаж участников творческих групп; составление разделов плана творческими группами; обсуждение проектов разделов плана; координирование плана заведующим и заместителем заведующего по основной деятельности; обсуждение проекта плана в коллективе; утверждение плана работы дошкольного учреждения на год.

**Методическая работа с педагогическими кадрами в дошкольном учреждении.** Понятие, задачи и критерии результативности методической работы. Содержание методической работы в дошкольном учреждении. Методическое обеспечение педагогического процесса в дошкольном учреждении заместителем заведующего по основной деятельности. Формы методической работы в дошкольном учреждении: индивидуальные (посещение групп с последующим анализом, взаимопосещения, консультации, личный показ методов и приемов работы, самообразование), коллективные (педсоветы, семинары, открытые просмотры игр, занятий, прогулок и других мероприятий у опытных воспитателей с последующим коллективным обсуждением, коллективные консультации, наставничество). Эффективность новых, активных форм методической работы (пресс-конференция, педагогический ринг, методический фестиваль, творческий отчет, беседа за круглым столом, педагогический КВН, деловая игра и др.). Организация работы с педагогическими кадрами на диагностической основе. Функции и принципы педагогической диагностики, способы и порядок проведения. Организация работы методического кабинета дошкольного учреждения. Его основные функции. Подбор литературы, пособий и оборудования для методического кабинета. Критерии эффективности работы методического кабинета.

**Организация работы Совета педагогов дошкольного учреждения.** Состав совета педагогов. Планирование заседаний Совета педагогов. Разновидности (группы) педагогических советов: по формам организации (традиционный педагогический совет, педсовет с использованием отдельных методов активизации педагогов, нетрадиционный педсовет в форме деловой игры, конференции, заседания педагогического клуба); по видам (тематический, итоговый педсоветы); в зависимости от поставленных задач (инструктивный, проблемный, оперативный педсоветы). Система подготовки заседаний Совета педагогов. Технология проведения заседаний Совета педагогов. Значение решений педагогического совета в повышении качества образовательной работы в дошкольном учреждении.



**Инновационная деятельность дошкольного учреждения.** Педагогическая инноватика как область науки, изучающая процессы развития образовательного учреждения, связанные с созданием новой практики образования. Понятия «новое», «новшество», «нововведение», «инновация», «инновационная деятельность педагога». Создание инновационного банка в дошкольном учреждении. Этапы инновационной деятельности в дошкольном учреждении: определение потребности в нововведении; сбор информации о нововведении, выбор нововведения, принятие решения об использовании нововведения, прекращение использования новшества. Показатели инновационного потенциала педагогического коллектива: восприимчивость и отношение к новшествам; подготовленность к освоению новшеств, степень новаторства педагогов. Классификация нововведений. Значение инновационной деятельности в повышение качества дошкольного образования. Контроль и регулирование инновационных процессов.

**Изучение, обобщение и использование передового педагогического опыта.** Понятие «передовой педагогический опыт», критерии его отбора: новизна, актуальность, перспективность, высокая результативность и эффективность, стабильность результатов, репрезентативность, оптимальность, научность. Этапы работы по изучению и обобщению передового педагогического опыта: постановка цели, отбор наиболее типичных форм и методов педагогической практики, выбор средств и методов изучения, выдвижение гипотезы, составление плана изучения, обобщение сходных форм передового опыта и выведение достоверных характеристик, анализ полученных результатов, разработка рекомендаций и определение дальнейших перспектив развития опыта. Уровни и классификация передового педагогического опыта. Формы описания передового педагогического опыта (тезисы, статьи, педагогические дневники, монографии). Коллективные формы обобщения и распространения передового педагогического опыта (школа передового опыта, методические семинары-практикумы, методические объединения в базовых дошкольных учреждениях; педагогические чтения; курсы повышения квалификации; научно-практические конференции).

**Управление качеством дошкольного образования.** Понятие качества дошкольного образования, факторы и условия его обеспечения. Процессуальная и результативная составляющие качества дошкольного образования. Оценка качества дошкольного образования. Продуктивный, процессный, маркетинговый, системный подходы к оценке качества. Этапы, процедуры и методики оценки систем управления качеством дошкольного образования.

**Планирование системы контроля в дошкольном учреждении.** Контроль как функция управления образовательным процессом, назначе-

ние, сущность, взаимосвязь с другими управленческими функциями. Система контроля (изучение документации; педагогический совет; карта наблюдений ноу-хау; индивидуальные планы работы управленческих кадров; циклограммы контроля; планы-схемы наблюдений; карточки анализа занятий). Требования к осуществлению контроля за образовательным процессом: создание единой системы контроля, планирование, выявление причин и следствия недостатков, выработка эффективных мер, предусматривающих их устранение, системный подход, гласность подведения итогов. Алгоритм функции контроля: цель контроля – объект контроля – планирование контроля – сбор информации – анализ изученного – рекомендации и пути исправления указанных недостатков – проверка исполнения рекомендаций. Виды контроля. Целевые виды контроля (оперативный, тематический, предупредительный, поисковый, взаимопросмотр, сравнительный, результативный, срезовой, выборочный). Сопутствующие виды контроля; ребенок – родитель – учредитель – воспитатель – заместитель заведующего по основной деятельности. Методы контроля за образовательным процессом (наблюдение, анализ документации, изучение уровня развития детей).

**Аттестация педагогических и руководящих кадров в дошкольном учреждении.** Понятие, цель аттестации и основные принципы (коллегальность, системность, целостность экспертных оценок). Аттестационная комиссия, ее состав, процедура создания. Порядок проведения аттестации. Изучение педагогической деятельности аттестуемых. Нормативные критерии уровня квалификации педагогов. Цель, организация и проведение квалификационного экзамена. Решения, принимаемые по результатам аттестации (присвоить, не присвоить, подтвердить, снизить квалификационную категорию). Контроль за правильностью проведения аттестации. Трудовые споры, связанные с результатами аттестации.

**Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.** Понятие и характеристика социально-психологического климата учреждения. Показатели благоприятного психологического микроклимата. Влияние личности руководителя на социально-психологический климат в коллективе. Параметрия личностных качеств руководителя. Причины и виды конфликтов в коллективе. Пути и способы предупреждения и разрешения конфликтов. Кодекс поведения в конфликте.

**Государственные органы управления в области дошкольного образования.** Система и структура органов управления дошкольным образованием. Законодательная власть. Специалист по дошкольному образованию отдела образования: должностные обязанности, квалификационная характеристика. Организация и содержание методической работы в районе

(городе). Функции и содержание инспектирования дошкольных учреждений. Этика проверяющего.

Репозиторий БрГУ

## Лекция 1

**Становление и развитие системы дошкольного образования  
в Республике Беларусь**

- 1. Становление системы дошкольного воспитания в Белоруссии в XIX – начале XX вв.*
- 2. Развитие системы дошкольного воспитания в БССР в 20-80-е гг. XX в.*
- 3. Основные направления развития системы дошкольного образования на современном этапе.*

*1. Становление системы дошкольного воспитания в Белоруссии в XIX – начале XX вв.* Общественное дошкольное воспитание в Беларуси зародилось еще в XIX в. Уже в **1802** г. в Могилеве был открыт первый **Николаевский детский приют**. Позже детские приюты и дома создавались и в других крупных городах. Но массового роста сети таких детских учреждений не наблюдалось. В конце XIX – начале XX вв. их насчитывается примерно 50. Открывались они преимущественно по инициативе богатых людей, духовенства, а государство только хвалило такое благотворительное дело.

Детское опекунство, которое начало развиваться в царской России еще при Петре и Екатерине II, в 30-40 гг. XIX в. значительно активизировалось под влиянием общественно-политического движения в стране. В 1839 г. издается специальное «Положение о детских приютах», разработанное русским педагогом В.Ф. Одоевским. В числе первых городов Белоруссии, которые открывали приюты для детей 3-10-летнего возраста, были Витебск, Минск, Могилев. Благотворительные учреждения организовывались на средства, пожертвованные в пользу приютов городскими товариществами и некоторыми частными лицами.

В создании и организации детских приютов в Витебской губернии и поиске средств на их содержание большую помощь оказывал известный русский педагог В.Ф. Одоевский.

Социально-экономическое и культурное развитие Белоруссии в 70-е – первой половине 90-х гг. XIX в. наложило свой отпечаток на деятельность детских учреждений. В это время был принят ряд специальных законодательных актов, которые регулировали некоторые стороны деятельности детских приютов. В частности, в 1888 г. издана записка «О мерах по улучшению системы опекунства брошенных и незаконнорожденных детей». Через несколько лет после записки создаются 2 приюта в Минском районе и Быхове.

Общественное дошкольное воспитание в Белоруссии как по развитию сети детских учреждений, так и по уровню организации образовательной работы занимало во второй половине XIX в. незначительное место в системе народного образования, делало только первые шаги в своем становлении.

В конце XIX – начале XX вв. Белоруссия находилась в менее выгодном положении в осуществлении идеи общественного воспитания детей по сравнению со многими районами Центральной России. Если в крупных промышленных центрах России можно было встретить детские ясли и сады, которые открывались предприятиями и фабриками, то на территории Белоруссии неизвестно ни одного такого случая. Дошкольное воспитание развивалось здесь в основном по инициативе прогрессивных общественных деятелей и частных лиц.

Этот период (конец XIX – начало XX вв.) характеризуется появлением нового типа учреждений для детей преддошкольного и дошкольного возраста – **яслей-приютов**. Этот тип учреждений должен был стать одним из средств борьбы за снижение безнадзорности и смертности малолетних детей. В Белоруссии ясли-приюты впервые были организованы в Минске, где женщины-работницы составляли довольно высокий процент количества рабочих. Первый дневной приют «Ясли» был открыт минским Товариществом защиты женщин 18 января 1905 г.

В дневной приют «Ясли» принимали детей в возрасте от 2 до 8 лет, родители которых жили в Минске. В дальнейшем приют «Ясли» начал существовать самостоятельно под названием товарищества «Ясли». Правление (руководство) Товарищества разработало и утвердило Устав, которым определялись цель, задачи и содержание работы с детьми. Основная цель, говорилось в Уставе, заключается в том, чтобы «поддержать бедный рабочий люд и помочь ему в деле досмотра и воспитания его детей».

Буржуазно-филантропические Товарищества Белоруссии открывали в начале XX в. **бесплатные народные детские сады**, преимущественно в крупных городах и промышленных центрах для детей городской бедноты и рабочего класса. В отличие от яслей-приютов народные детские сады работали не более 6 часов в день. Из всех городов Белоруссии наибольшее количество народных детских садов и очагов имел Минск. В начале XX в. был открыт народный детский сад, в котором содержались на полном бесплатном обеспечении дети рабочих и беднейшего населения.

В годы первой мировой войны в Белоруссии возникает новый тип дошкольных учреждений – **детский очаг**. По своим целям, задачам и содержанию работы с детьми он был во многом подобен детскому саду. Отличие заключалось только в продолжительности нахождения детей в нем: не

менее 8 ч. в сутки. Образовательная работа в этих учреждениях проводилась по системе, заимствованной у Ф. Фребеля и М. Монтессори.

Бесплатные народные детские сады и очаги постоянно несли большие материальные убытки, что мешало организации и воспитанию детей. Многие очаги не имели земельных участков для проведения с детьми игр и занятий на свежем воздухе. Большая скученность, отсутствие нормальных санитарно-гигиенических условий были главной причиной сокращения времени нахождения детей в очаге, что противоречило его назначению. Дети часто приходили в очаг всего только на 6 и менее часов вместо установленных 8–12 ч. Такое кратковременное нахождение детей в очаге совсем не удовлетворяло потребностей рабочих, которые работали на производстве не менее 12 ч. в сутки. Все без исключения народные детские очаги были очень переполнены. На одну руководительницу приходилось в среднем 40–50 детей, причем разного возраста.

Детские сады и очаги благотворительных товариществ и частных лиц не могли решить острую проблему общественного воспитания детей трудящихся. И все же несмотря на то, что добровольные товарищества открывали новые типы дошкольных учреждений (ясли-приюты, очаги и сады) в плохих, слабо приспособленных и почти не оборудованных помещениях, они по сравнению с учреждениями 50–80-х гг. XIX в. по досмотру детей имели некоторые преимущества, являлись определенным шагом вперед в развитии общественного воспитания дошкольников.

**2. Развитие системы дошкольного воспитания в БССР в 20-80-е гг. XX в.** По-настоящему государственный характер общественное дошкольное воспитание приобрело только после **Великой Октябрьской социалистической революции 1917 г.** В соответствии с первыми декретами РСФСР по народному образованию и школе, которыми руководствовались и в Белоруссии, ставились три первоочередные задачи: создание сети дошкольных учреждений, выработка новой системы воспитания в них, формирование квалифицированных педагогических кадров. Решению этих задач стали придавать по-настоящему государственное значение только после изгнания из Беларуси летом 1920 г. польских интервентов.

Первоначально самыми расширенными типами дошкольных учреждений являлись **детские ясли, приюты, сады, дома, площадки.** Основными программными документами, которыми они руководствовались в своей практической деятельности, были «О дошкольном воспитании» (Декларация Дошкольного отдела НКП РСФСР от 20 декабря 1917 г.) и «Основные принципы единой трудовой школы», принятые Государственной комиссией по образованию НКП РСФСР 6 октября 1918 г. Использовались также системы воспитания западноевропейских ученых-педагогов Ж.Ж.

Руссо, И.Г. Песталоцци, Ф. Фребеля, М. Монтессори и русских педагогов Е.Н. Водовозовой, Е.И. Тихеевой и др.

Отсутствие в государстве необходимых материальных и финансовых средств, неотложная потребность в срочном обеспечении дошкольных учреждений кадрами сделали самой популярной формой их подготовки одно- трех- и шестимесячные курсы. Вместе с тем, определенные шаги делались и по подготовке специалистов по дошкольному воспитанию более высокой квалификации. В 1921 году в Минском институте народного образования (МИНО) было открыто отделение по подготовке воспитателей детских садов.

Кроме МИНО, дошкольные отделения начали создаваться и в других педагогических институтах. Так, 19 августа 1920 года было опубликовано сообщение о приеме абитуриентов на такое отделение Могилевского института народного образования. В 1938 году состоялся первый выпуск специалистов по дошкольному воспитанию Минского педагогического института имени А.М. Горького. Но того количества специалистов дошкольного воспитания, которое готовили эти институты, было очень мало. Поэтому в ряде средних педагогических учебных заведений были дополнительно открыты дошкольные отделения. Накануне Великой отечественной войны в республике в 6 училищах готовили воспитателей для детских садов: Минском, Могилевском, Бобруйском, Полоцком, Кричевском, Высоцанском. Но и прихода специалистов со средним специальным образованием ожидался через достаточно продолжительный отрезок времени. Поэтому курсовая подготовка еще долгие годы должна была занимать ведущее место в системе дошкольного педагогического образования.

Развивалась научная мысль по вопросам воспитания детей дошкольного возраста. В 1932 году был подготовлен «Проект программы детского сада», в 1938 году – «Пособие воспитателю детского сада», в которых были сформулированы основные принципы, цели, задачи, изложено содержание дошкольного воспитания с учетом возрастных особенностей детей, определены формы, методы и средства воспитания и обучения, место белорусского языка и литературы в работе с детьми.

Довоенная дошкольная педагогика Беларуси выделялась своей спецификой по сравнению с такой же наукой других республик СССР. Она сыграла решающую роль в создании белорусского национального детского сада.

Во время войны почти все дошкольные учреждения Беларуси были разрушены или сожжены. Но сразу после освобождения в 1944 году началось возрождение сети дошкольных учреждений. К концу 1944 года в 284 детских садах воспитывалось 19 295 дошкольников. Довоенного же уровня сеть дошкольных учреждений достигла только в 1958 году.

В 1945 году было издано новое «Пособие для воспитателей детского сада», которое в 1953 году, а потом в 1963 году переработано в Программу детского сада, которая значительно пополнилась новым содержанием, формами и методами воспитания и обучения с учетом достижений ученых в разработке вопросов умственного, физического, эстетического и нравственного воспитания дошкольников.

Практически заново приходилось создавать систему подготовки воспитателей. И в этот период не обошлось без кратковременных курсов. Хотя быстро возобновили свою деятельность Могилевское и Минское педагогические училища, открыли дошкольные отделения в Пинском (1960 г.), Полоцком (1967 г.) училищах. Активно занимались подготовкой специалистов для системы дошкольного воспитания Минский государственный педагогический институт имени А.М. Горького и Могилевский государственный педагогический институт. В 1984 году создается факультет дошкольного воспитания в Брестском государственном педагогическом институте имени А.С. Пушкина.

Хотя с большим опозданием, но все-таки началась в Беларуси и подготовка дипломированных ученых-педагогов в области дошкольного воспитания. Долгое время в решении этой проблемы мы находились на одном из последних мест среди республик СССР. Первым приступил к подготовке ученых по дошкольному воспитанию МГПИ имени А.М. Горького. В 1970 году в его аспирантуре обучались 6 специалистов в области дошкольного воспитания. На то время на кафедре дошкольной педагогики института работали только 2 кандидата педагогических наук (Г.В. Петроченко и Я.И. Ковальчук). В 1972 году на ученом совете при МГПИ имени А.М. Горького по проблемам дошкольного воспитания защитили кандидатские диссертации Е.А. Андреева и А.И. Васильева.

Появление в рядах ученых и преподавателей кандидатов наук в области дошкольного воспитания создало реальные возможности для подготовки из них докторов наук. В 1980 – 1990-е годы защитили докторские диссертации Е.А. Андреева (по проблеме развития дошкольного воспитания в Белорусской ССР), Л.Д. Глазырина (по проблеме физического воспитания дошкольников), Н.С. Старжинская (по проблеме развития речи дошкольников).

Послевоенное развитие дошкольного воспитания нельзя сводить только к созданию широкой сети дошкольных учреждений, средних специальных и высших учебных заведений по подготовке воспитателей. Определенный успех достигнут в развитии теории дошкольного воспитания. Этой проблемой занимались кафедры педагогических институтов, специальный отдел НИИ педагогики (сегодня Национальный институт образования). Они оказали неоценимую помощь управлению дошкольного



воспитания Министерства просвещения по созданию своих программ воспитания и обучения в детском саду. После издания в 1958 году Закона о связи школы с жизнью впервые такая программа была основательно разработана в республике в 1963 году. В ней нашли отражение такие вопросы как: преемственность ясельного, дошкольного и младшего школьного возраста; диалектическая взаимосвязь дошкольной педагогики и психологии, физического, умственного, духовного, эстетического и трудового воспитания; психофизическая подготовка детей дошкольного возраста к школе. В 1970 – 1980-е годы эта программа была значительно усовершенствована за счет включения материалов по духовному и эстетическому воспитанию детей. Заслуживает внимания и предложение строить этот вид воспитательной работы на национальной белорусской основе с использованием белорусского художественного слова, белорусского фольклора, белорусских песен и танцев, картин, рисунков, керамики, национальной одежды и бытовых домашних принадлежностей и т. п. Такое направление в педагогическом процессе детского сада дало возможность хоть немного повысить у детей чувство патриотизма и национального самосознания, чему никак не способствовали реалии тогдашней жизни в нашей республике.

**3. Основные направления развития системы дошкольного образования на современном этапе.** К началу 1990-х годов в БССР сложилась достаточно сильная система дошкольного воспитания. В 1991 году системой было охвачено 62,8% детей дошкольного возраста. Более 80% педагогов, которые работали в ней, имели высшее и среднее специальное образование. Однако начиная с 1990-х годов начался процесс разрушения системы дошкольного воспитания. За 2 года (1991 – 1993) в республике перестало существовать 316 дошкольных учреждений (из них 263 в сельской местности), начало сокращаться количество воспитанников, особенно раннего возраста. Охват детей общественным дошкольным воспитанием снизился до 55% (в деревне – до 33,7%, в городе – до 60,8%). Впервые в 1992 – 1993 годах не смогли трудоустроиться в дошкольные учреждения выпускники педагогических институтов и училищ.

Но благодаря усилиям начальника управления дошкольного воспитания Министерства образования Т.М. Коростелевой систему дошкольных учреждений удалось не только сохранить, но и развивать. Если ранее управление дошкольного воспитания занималось в основном инспектированием дошкольных учреждений республики, то, начиная с 1990-х годов, оно стало настоящим генератором разработки новых, соответствующих времени, идей дошкольной педагогики и внедрения их в практику.

В 24 апреля 1992 года принимаются постановления Верховного Совета Республики Беларусь «О сохранении и развитии сети детских дошкольных учреждений», а 4 февраля 1993 года «О внесении изменений в поста-

новление Верховного Совета Республики Беларусь «О сохранении и развитии сети детских дошкольных учреждений», которые смогли не только приостановить процесс их закрытия, продажи, но и содействовали созданию внебюджетных фондов. В республике были разработаны меры не только по дальнейшему развитию сети дошкольных учреждений, но и повышению качества дошкольного образования, оказанию помощи семье в воспитании детей.

В 1991 году разрабатывается Концепция дошкольного воспитания. В 1997 году по решению ЮНЕСКО введен термин «дошкольное образование». В 2000 году разрабатывается Концепция дошкольного образования Республики Беларусь, в которой нашли отражение современные тенденции развития дошкольного образования в нашей стране и за рубежом, учтены мнения педагогов-практиков, методистов, ученых.

По инициативе управления по дошкольному воспитанию Министерства образования в 1991 году в республике впервые начал издаваться журнал «Пралеска» (главный редактор – А.И. Саченко), на страницах которого публикуются научно-методические, публицистические статьи о семейном и общественном воспитании дошкольников, даются рекомендации психологов, педагогов, медиков, социологов.

С участием сотрудников управления дошкольного воспитания в 1995 году была издана новая программа воспитания и обучения для дошкольных учреждений «Пралеска» (научный руководитель – профессор БГПУ имени М. Танка Е.А. Панько).

В 90-е годы в нашей стране появляются новые типы дошкольных учреждений: дошкольные Центры развития ребенка, школы-сады, дошкольные учреждения с кратковременным пребыванием детей, с углубленным направлением в работе, частные дошкольные учреждения.

Современная система дошкольного образования развивается в контексте тех задач, которые стоят перед всей системой образования в свете поручений Правительства Республики Беларусь, реализации Программы развития национальной системы образования на 2006 – 2010 годы, Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006 – 2010 годы, других государственных программ. В 2008 году впервые разработана и 19 августа утверждена Советом Министров Республики Беларусь Программа развития системы дошкольного образования на 2009 – 2014 годы. Это важнейший документ, который фактически определил статус дошкольного образования в стране, закрепил приоритеты в его развитии на перспективу, источники финансирования и сроки реализации основных показателей и направлений деятельности. Среди них главными являются:

➤ сохранение доступности дошкольного образования для всех категорий населения;

- повышение качества образовательных услуг в дошкольных учреждениях;
- создание здоровьесберегающей среды;
- развитие новых форм дошкольного образования в соответствии с запросами семьи;
- повышение социального статуса работников системы дошкольного образования.

Программа развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009–2010 годы представляет собой новый механизм гарантированного финансирования дошкольных учреждений и решения актуальных проблем системы дошкольного образования. Новый механизм финансирования системы является перспективным и долгосрочным, так как по истечению срока реализации данной Программы будет разрабатываться и приниматься новая Программа на соответствующий период с учетом реальных потребностей системы.

В Программе предусмотрены стимулирующие меры, которые позволяют не только сохранить кадровый потенциал дошкольных учреждений, но и обеспечат его развитие. В настоящее время направлены на согласование предложения по повышению заработной платы педагогам и помощникам воспитателей дошкольных учреждений, подготовлено научное обоснование для подготовки нормативного акта по снижению продолжительности рабочей недели воспитателей.

Уже подготовлен проект Кодекса Республики Беларусь об образовании. В нем есть отдельный раздел, регламентирующий функционирование и развитие системы дошкольного образования.

Таким образом, в Республике Беларусь эффективно реализуется государственная политика в сфере дошкольного образования, осуществляющей социальную, педагогическую, психологическую поддержку семьи, воспитывающей детей дошкольного возраста. Система дошкольного образования обеспечивает качественное образование воспитанников, признание и реализацию прав ребенка на его полноценное воспитание, обучение и развитие, начиная с раннего возраста, является фундаментом, на котором строится благополучие детей, семьи, нации.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Какими типами учреждений была представлена система дошкольного воспитания в Белоруссии в XIX нач. XX веков?
2. По каким направлениям развивалась система дошкольного воспитания в БССР в 20–80-е годы XX века?
3. Назовите приоритетные направления развития системы дошкольного образования на современном этапе.

*Литература:* 5, 18, 20, 21 (осн.).

Репозиторий БрГУ

## Лекция 2

**Организация деятельности дошкольных учреждений**

- 1. Система дошкольных учреждений в Республике Беларусь.**
- 2. Порядок открытия дошкольных учреждений.**
- 3. Нормативное правовое регулирование организации деятельности дошкольных учреждений.**

**1. Система дошкольных учреждений в Республике Беларусь.** Структура дошкольного образования представлена двумя компонентами: дошкольными учреждениями и службами, обеспечивающими функционирование и развитие дошкольного образования.

Система дошкольного образования имеет достаточно сложный механизм, включает в себя структурные образования различной степени важности. Ключевым звеном, в котором в максимальной степени сконцентрированы проблемы дошкольного образования, является *дошкольное учреждение*. Дошкольное учреждение – это учреждение образования, которое обеспечивает уход, воспитание, обучение, развитие, оздоровление и коррекцию нарушений в развитии детей в возрасте от 2 месяцев до 6 лет (или более позднего возраста на основании заключения медико-психолого-педагогической комиссии и с согласия родителей) с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей. Поэтому преобразование системы дошкольного образования – это прежде всего создание режима наибольшего благоприятствования дошкольному учреждению. Дошкольное учреждение рассматривается как организация, призванная удовлетворить основные запросы семьи по воспитанию и обучению детей. В соответствии с потребностями родителей обеспечивается право выбора дошкольного учреждения в зависимости от типа, вида, профиля. В современных условиях семья, являясь главным социальным институтом воспитания детей, выступает социальным заказчиком и потребителем образовательных услуг дошкольного учреждения.

Сегодня в Республике Беларусь создана гибкая многофункциональная система разнообразных дошкольных учреждений. По **форме собственности** все функционирующие учреждения подразделяются на **государственные** (созданные местными исполнительными комитетами и предприятиями, организациями) и **частные**.

По **типам** все учреждения подразделяются на:

- детские ясли (2 месяца – 3 года);
- детские сады (3 года – 6 (7) лет);
- ясли-сады (2 месяца – 6 (7) лет, основной тип);

- детский сад-школа (варианты: детский сад-начальная школа, детский сад-базовая школа, детский сад – средняя школа);
- дошкольный центр развития ребенка;
- дом ребенка.

По **направлению в работе** дошкольные учреждения подразделяются на:

- дошкольные учреждения общего назначения;
- дошкольные учреждения с углубленным направлением в работе;
- дошкольные учреждения оздоровительно типа (санаторные);
- дошкольные учреждения компенсаторного типа (для детей с особенностями психофизического развития).

Дошкольные учреждения разных типов и направлений деятельности могут функционировать с кратковременным пребыванием детей в них:

- семейный детский сад;
- сезонная, игровая площадки.

В дошкольном учреждении (или в учреждении образования в сельской местности) с учетом пожеланий родителей могут создаваться группы кратковременного пребывания для детей, не посещающих дошкольные учреждения (в том числе и на платной основе):

- общего назначения (вечерние, выходного дня, прогулочные и т. д.);
- физкультурно-оздоровительные;
- эстетического направления;
- по подготовке к школе;
- адаптации и другие.

В дошкольных учреждениях всех типов могут быть организованы группы интегрированного воспитания и обучения для детей дошкольного возраста с особенностями психофизического развития в соответствии с Положением об интегрированном воспитании и обучении детей дошкольного возраста с особенностями психофизического развития, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 25 февраля 2002 года № 5.

В структуру дошкольного учреждения могут входить пункты коррекционно-педагогической помощи для детей с особенностями психофизического развития, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

По данным на июль 2009 года в республике функционирует 4087 дошкольных учреждений (93 дошкольных центра развития ребенка, 945 детских садов-школ, 349 дошкольных учреждений с углубленным направлением в работе, 81 санаторное дошкольное учреждение и 1140 санаторных групп в дошкольных учреждениях общего типа, 48 специальных дошкольных учреждений и 1541 специальная группа в дошкольных учреждениях общего назначения, 300 групп интегрированного воспитания и обучения,

984 пункта коррекционно-развивающей помощи). Востребованными являются и платные образовательные услуги – организовано 8879 групп, которые посещают более 150 тыс. детей. Активно внедряются новые формы организации дошкольного образования с кратковременным режимом пребывания детей – от 2 до 7 часов. Всего таких групп 803 (в 2008 г. – 347). В дошкольных учреждениях 50,7 тыс. педагогов воспитывают и обучают почти 368 тыс. детей.

Таким образом, 79,1% детей дошкольного возраста посещают дошкольные учреждения, причем охват детей с 1 до 3 лет составляет 27,9%; с 3 до 6 лет – 91,4%.

Кстати, в Республике Беларусь самый высокий показатель охвата детей дошкольными учреждениями среди стран СНГ: в России – около 50%, в Украине – 54%. Он превышает показатели высокоразвитых европейских стран: Австрии (4 – 5 лет – 90%), Германии (42%), Швеции, Франции (4 – 5 лет – 90%). Причем в этих странах дети посещают детские сады в основном с 4 до 5 лет.

**2. Порядок открытия дошкольных учреждений.** Дошкольные учреждения в Республике Беларусь могут открываться:

- 1) местными Советами депутатов в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об образовании в Республике Беларусь»;
- 2) предприятием, организацией в соответствии с Законом Республики Беларусь «О предприятиях в Республике Беларусь»;
- 3) частными лицами.

Независимо от подчинения дошкольное учреждение регистрируется в исполнительном комитете местного Совета депутатов. После регистрации ему присваивается порядковый номер, и оно приобретает права юридического лица. Дошкольное учреждение имеет печать (государственное учреждение – с изображением Государственного герба Республики Беларусь), штамп со своим наименованием, текущий и другие счета в банках, которые открываются в установленном порядке.

Дошкольное учреждение размещается в здании, которое построено по специальному (индивидуальному) проекту или приспособлено и соответствует санитарным нормам и правилам, инструкции по охране жизни и здоровья детей, правилам пожарной безопасности и психолого-педагогическим требованиям к устройству дошкольных учреждений.

Дошкольное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь, Положением об учреждении, обеспечивающим получение дошкольного образования, и действует на основе устава, утверждаемого учредителем, договора между учреждением и родителями или иными законными представителями детей.

Примерная форма договора утверждается Министерством образования Республики Беларусь.

Документация дошкольного учреждения ведется в соответствии с порядком, утверждаемым Министерством образования Республики Беларусь. Статистическая отчетность дошкольного учреждения представляется в соответствии с требованиями органов государственной статистики Республики Беларусь.

Назначение (профиль) дошкольного учреждения определяется учредителем. Дошкольное учреждение может оказывать платные образовательные услуги в соответствии с Перечнем платных услуг, оказываемых государственными учреждениями образования, утвержденным постановлением Совета Министров Республик Беларусь от 3 октября 2002 года № 1376. Платные услуги не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой из бюджета.

Режим работы дошкольного учреждения устанавливается учредителем, с учетом пожеланий родителей и режима работы учреждений и иных организаций, где работают родители. Учреждение может работать с пятидневной или шестидневной рабочей неделей, или непрерывно на протяжении календарной недели со следующими режимами пребывания детей:

- 9 часов;
- 10,5 часов;
- 12 часов;
- 24 часа.

Группы кратковременного пребывания детей функционируют по гибкому режиму: от 2 до 5 раз в неделю, от 2 до 7 часов в день, в зависимости от пожеланий родителей или законных представителей детей.

Дошкольное учреждение проходит аттестацию и государственную аккредитацию в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь.

В дошкольном учреждении не допускаются создание и деятельность политических партий, иных общественных объединений, преследующих политические цели, а также создание и анонимная или иная противоречащая законодательству деятельность религиозных организаций.

Дошкольное учреждение реорганизуется и ликвидируется учредителем в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

**3. Нормативное правовое регулирование организации деятельности дошкольных учреждений.** В настоящее время функционирование системы дошкольного образования в стране осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь и международным правом.

Общий анализ законодательства в сфере дошкольного образования показывает, что оно носит системный характер, содержит нормы прямого



действия и конкретные правовые механизмы по обеспечению реализации конституционного права граждан на общедоступное и бесплатное дошкольное образование и является эффективным. Нормативная правовая база по дошкольному образованию прямого назначения включает более пятидесяти актов, регламентирующих деятельность дошкольных учреждений разных типов и направлений деятельности.

Нормативные правовые акты предполагают обязательный публичный характер деятельности дошкольных учреждений, включающий гласную отчетность. В системе прав и свобод человека и гражданина право на образование занимает главенствующее положение. В Беларуси разработана и реализуется система мер по обеспечению конституционных гарантий на дошкольное образование. Нормативно закреплены его общедоступность и бесплатность. Это право на бесплатность предусмотрено постановлением Правительства о взимании с родителей платы за питание в размере 60%. Предусмотрены меры социальной поддержки семей, имеющих детей дошкольного возраста, т. е. установлены льготы по оплате за питание ребенка. Возможность бесплатного получения дошкольного образования, естественно, содействует его общедоступности.

По указанным гарантиям, наше государство превзошло уровень требований международных актов, в которых отражено, что только начальное образование является обязательным и бесплатным. В Законе Республики Беларусь «Об образовании» закреплён статус дошкольного образования как первого уровня основного образования. Таким образом, четко определен приоритет государственной политики в сфере дошкольного образования и подтверждается признание самоценности дошкольного детства. Она отражает особенности отношений даже по основополагающему вопросу – его месту в общей системе образования. Введены государственные социальные стандарты дошкольного образования, которые выполняются во всех регионах с превышением установленных нормативов.

Создаются условия для обеспечения равных стартовых возможностей детям с целью их успешного перехода на следующий уровень образования. Реализуется Государственная программа возрождения и развития села на 2005 – 2010 годы. Гарантированы права на образование детям с особенностями психофизического развития, на оказание им ранней, адекватной и своевременной коррекционно-развивающей помощи. Устанавливается обязанность местных исполнительных распорядительных органов на обеспечение приема в детские сады детей для получения дошкольного образования всех граждан, которые проживают на территории Республики Беларусь.

В Законе Республики Беларусь о бюджете на каждый год предусматривается финансирование дошкольных учреждений государственной фор-

мы собственности, в том числе и ведомственной принадлежности, за счет местных бюджетов.

С принятием Программы развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 годы утвержден механизм постоянного финансирования дошкольных учреждений.

Утвержден норматив материально-технического обеспечения образовательного процесса дошкольных учреждений разных направлений деятельности.

Установлены требования к предоставлению дополнительных платных услуг на уровне дошкольного образования, что гарантирует соблюдение конституционных прав родителей на образование детей.

Положением об учреждении, обеспечивающим получение дошкольного образования, родителям предоставляется право выбора разных форм организации дошкольного образования детей от двух месяцев до поступления в школу.

В заключение следует подчеркнуть, что весь комплекс нормативно-правового регулирования деятельности дошкольных учреждений направлен на создание в каждом здоровьесберегающей системы. Качество медико-психолого-педагогического сопровождения воспитанников в дошкольных учреждениях закреплено в определении целевых задач и регламентируется Положением об учреждении, обеспечивающим получение дошкольного образования. Ресурсные условия формирования здоровьесберегающей среды регулируются обновленными санитарными правилами содержания дошкольных учреждений, инструкцией по охране жизни и здоровья детей, инструкцией физического воспитания детей в дошкольных учреждениях и рядом межведомственных нормативных актов, включая нормативы по организации питания детей, по лицензированию медицинской деятельности в дошкольных учреждениях и другие акты, обеспечивающие регулирование деятельности дошкольных учреждений по созданию безопасных условий жизнедеятельности детей.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Охарактеризуйте современную систему дошкольных учреждений Республики Беларусь.

2. Выделите основные требования к организации дошкольных учреждений.

3. Используя Положение об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования, определите содержание деятельности дошкольных учреждений.

***Литература:*** 5, 17, 21 (осн.).

## Лекция 3

**Научные основы управления современным дошкольным учреждением**

**1. Понятие, цель и структура управления дошкольным учреждением.**

**2. Принципы управления.**

**3. Функции управления. Управленческий цикл.**

**4. Методы управления.**

**1. Понятие, цель и структура управления дошкольным учреждением.** Дошкольное учреждение имеет свою ярко выраженную специфику: цели, структуру коллектива, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов. Поэтому сегодня невозможно обеспечить благоприятные условия для творческой работы коллектива дошкольного учреждения без целенаправленного и научно обоснованного управления.

Управление в условиях рынка получило название *менеджмент*. Отличительные особенности менеджмента заключаются в том, что он ориентирует руководителя на удовлетворение потребностей рынка, постоянное повышение эффективности производства (получение оптимальных результатов с наименьшими затратами), свободу принятия решений, разработку стратегических целей и программ и их регулярную корректировку в зависимости от состояния запросов.

*Управление дошкольным учреждением* – взаимодействие всех субъектов образовательного процесса, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения.

*Цель управления дошкольным учреждением* – обязательное его развитие.

*Организационная структура (строение) управления* в дошкольном учреждении представляет собой, по определению М.М. Поташника, совокупность индивидуальных и коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций, существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Для того, чтобы охарактеризовать структуру управления необходимо прежде всего назвать ее состав, перечислить все части, из которых состоит та или иная система, обозначить связи между ними, т. е. показать кто кому подчиняется (отношения, субординация, кто с кем координирует на равных, отношения координации).

Структура находится всегда в динамике, т. е. в реальном, существующем, меняющемся и развивающемся образовании. В ней выделяется четыре уровня управления:

- 1) уровень заведующего;
- 2) уровень его заместителей;
- 3) уровень педагогов и родителей;
- 4) уровень детей.

Рассмотрим перечисленные уровни структуры управления.

*Первый уровень – заведующий* – главное административное лицо, выбранное коллективом или назначенное государственным органом, несущее персональную ответственность за все, что делается в дошкольном учреждении всеми субъектами управления, а также **Совет дошкольного учреждения, Совет педагогов, родительский комитет.**

Они обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития дошкольного учреждения, всех его подразделений.

*Второй уровень* – заместители заведующего по основной деятельности, по хозяйственной части, старшая медицинская сестра (врач, если предусмотрен штатным расписанием), бухгалтер (если предусмотрен штатным расписанием).

Через них заведующий ведет опосредованное руководство системой дошкольного учреждения в соответствии с заданными целями, программой и ожиданием результатов, добиваются тактического воплощения стратегических задач.

*Третий уровень* – педагоги, родители. Функции любого человека на этом уровне управления не исчерпываются правовой регламентацией и его полномочия неразрывно связаны с его личностью.

*Четвертый уровень* – дети.

Определение четкой структуры управления дает возможность проследить триаду: управление – со-управление – самоуправление, а также широко использовать делегирование полномочий.

*Делегирование полномочий* – передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегируются прежде всего полномочия и власть, которая позволяет их выполнять. Частичное делегирование ответственности за выполнение поставленных задач ни в коей мере не снимает ее с единоличного руководителя организации.

Каждый линейный руководитель имеет в своем подчинении определенные категории сотрудников. Число лиц, подчиненных одному линейному руководителю, представляет собой *сферу контроля* – одну из важных аспектов организационной структуры учреждения. В дошкольном учреждении можно выделить также сферу контроля по функциональным областям руководителям второго звена. Например, заместитель заведующего руководит деятельностью педагогов, завхоз – работой обслуживающего

персонала, тогда как старшая медицинская сестра управляет не только деятельностью медицинского персонала (если он предусмотрен штатным расписанием), но и руководит другими сотрудниками в отношении соблюдения санитарных норм и правил при проведении педагогического процесса, содержании помещений и т. д.

**2. Принципы управления.** Любая педагогическая система – дошкольное учреждение, группа, образовательный регион и т. д. – становится способной к самодостраиванию, самопреобразованию, самовыращиванию из себя новых качеств – к саморазвитию в целом, только в том случае, когда руководитель опирается на *принципиальную схему самоорганизуемого управления*. *Принципы управления* – основные положения, которые определяют общее направление деятельности.

Принципы управления (по Т.П. Колодяжной):

*Принцип самоорганизуемого (синергетического) управления.* Самоорганизация в управлении становится эффективной при развитых отношениях доверия, взаимоуважения, взаимопомощи, когда используются знания всех участников педагогического процесса, а не только небольшого числа лиц, осуществляющих планирование и управление в административно-командной форме.

*Принцип взаимодействия самоорганизации и организации, случайного и необходимого.* Самоорганизация может привести и к негативным последствиям, поэтому она нуждается в корректировке и поддержке со стороны органов управления. Организующая роль управленца должна быть направлена на инициирование и поддержку процессов развития, гибкое упорядочивание внешних факторов.

*Принцип нелинейности.* Ориентирует на преодоление аддитивного подхода в процессе развития системы управления образовательным учреждением, – сумма управленческих воздействий не всегда равна результату.

*Принцип субъектности* (ориентация на переход от традиционного директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности). Для становления субъектности необходимо овладеть новыми педагогическими умениями по созданию условий, способствующих самоорганизации не только личности руководителя, но и подчиненных. В синергетике субъектность рассматривается как позитивное проявление изначально хаотических взаимосвязей, упорядочивающихся по мере процессов самоорганизации. Хаос необходим, он – источник развития. Источник этот – внутренний, субъектный, во многом определяющий поведение сложноорганизованной системы. Синергетика также свидетельствует о том, что хаос является конструктивным механизмом самоорганизации сложных систем, так как рождение нового связано с разрушением привычной системы упорядоченности, с переструктурирова-

нием и достраиванием за счет элементов среды, с выходом за пределы исходной системы.

*Принцип открытости* (признание обмена системы – образовательного учреждения – информацией, отношениями, энергией, материалами, с окружающей средой, обществом).

Рассматривая содержание и организационную структуру деятельности руководителя через призму принципов самоорганизуемого управления, мы получаем возможность приблизиться к реализации новых требований по организации дошкольного учреждения.

**3. Функции управления. Управленческий цикл.** Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости между собой и, как правило, осуществляются в определенной последовательности. *Функции управления* – совокупность самостоятельных действий и операций, не нарушающих в функциональной модели управления принципа последовательности выполнения управленческого процесса. К основным функциям можно отнести: анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, организацию, контроль и коррекцию (или регулирование). Все эти функции характерны для системы управления дошкольным учреждением, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики содержания работы этого учреждения.

*Анализ* – изучение фактического состояния дел и объективная их оценка.

*Прогнозирование* – определение предполагаемого результата управленческого воздействия на систему.

*Целеполагание* – постановка цели и задач деятельности учреждения, которые являются результатом анализа состояния системы и прогнозирования ее будущего. Считается, что выбор цели – наиболее творческая часть управления. По источнику и способу образования как на уровне отдельного человека, так и на уровне какой-либо организационной системы цели могут быть либо внутренними, формируемыми человеком или социальной системой самостоятельно, либо внешними, если они задаются извне. Для педагогических систем цели задаются обществом.

*Планирование* – разработка программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени.

*Организация* – распределение обязанностей, реализация запланированных мероприятий.

*Контроль* – периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом.

*Коррекция (регулирование)* – основа обратной связи для внесения изменений в цели, задачи, содержание управления, планирование; вид регулирования по результатам обратной связи в процессе управления.

*Управленческий цикл* – кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления. Выпадение любой функции ведет к понижению качества всей управляемой системы.

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, а многообразно переплетаются.

**4. Методы управления.** В наиболее общем виде метод – это способ достижения цели. Поскольку слово «метод» своими истоками восходит к понятию «деятельность», то та или иная деятельность по достижению управленческих задач может рассматриваться как метод управления. При всем многообразии методов управления все они универсальны, имеют сильные и слабые стороны. Их нельзя оценивать вне конкретных условий.

Выбор оптимального сочетания и соотношения различных методов и средств управления представляет собой аналитико-психологический творческий акт. М.М. Поташник в книге «Управление современной школой» предлагает при выборе методов, средств, приемов управления учитывать группу следующих факторов:

- стратегические и тактические задачи;
- особенности людей, в отношении которых применяется метод (управленческое воздействие);
- возможность каждого метода и последствия его применения;
- меру в использовании тех или иных методов;
- особенности ситуации, исчерпанность других средств;
- наличие времени для решения задачи именно выбранным комплексом средств управления;
- морально-психологические, материальные и прочие условия;
- возможности, умения подчиненных;
- традиции, привычки данного коллектива, его приученность к тому или иному стилю управления.

В менеджменте выделяют следующие 4 группы методов управления:

- 1) организационно-распорядительные (административные);
- 2) организационно-педагогические;
- 3) социально-психологические;
- 4) экономические.

К *организационно-распорядительным методам* относятся: формирование структуры управления, утверждение административных норм, издание приказов, разработка положений, должностных инструкций и т. д. Эти методы дают эффект, если выполняются определенные условия:

- педагогическая целесообразность каждого управленческого решения;
- логичность и четкость требований;
- корректная настойчивость и воля в осуществлении решений;
- последовательность в достижении целей.

*Организационно-педагогические методы* направлены на обучение педагогов через все формы методической работы: консультации, семинары-практикумы, открытые занятия и т. п. При помощи этих методов руководитель создает условия для профессионального роста своих сотрудников, а следовательно, для повышения качества их работы.

*Социально-психологические методы* направлены на воспитывающий дух и ценности коллектива, отношения в коллективе и его морально-психологический климат, удовлетворенность педагогов своим трудом. Сплочение коллектива зависит от выдержки, терпения руководителя, умения воздействовать на чувства. Особую психологическую значимость имеют голос, дикция, тон, мимика, жесты. Опираясь на эти инструменты человеческого общения, руководитель завоевывает доверие к себе. Создание благоприятных социально-бытовых условий работы и жизни – все это вместе создает благоприятный микроклимат в коллективе.

*Экономические методы* управления предполагают использование в управлении материального стимулирования, установление экономических норм и нормативов, составление смет и т.д. Руководитель должен уметь правильно распоряжаться имеющимися финансовыми средствами.

И.П. Третьяковым выделены качественные показатели эффективности применения различных методов управления: а) адекватность методов целям и содержанию образования; б) обоснованность выбора методов управления в функциональных аспектах деятельности; в) многообразие и вариативность использования методов; г) соответствие методов управления учебно-методической и материально-технической базе образовательного учреждения.

В заключение следует подчеркнуть, что условия развития дошкольных учреждений предполагают использование разнообразных методов управления.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Как вы понимаете, что такое «управление»?
2. Раскройте сущность принципов управления.
3. Что такое функции управления и как они связаны между собой?
4. Сформулируйте, что такое метод управления?

***Литература:*** 3, 7, 13, 15, 24 (осн.), 11 (доп.).



## Лекция 4

**Заведующий в системе управления дошкольным учреждением**

- 1. Заведующий дошкольным учреждением: должностные обязанности, квалификационные требования.**
- 2. Стили управления заведующего дошкольным учреждением.**
- 3. Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления.**

**1. Заведующий дошкольным учреждением: должностные обязанности, квалификационные требования.** Должностные обязанности и квалификационные требования к заведующему дошкольным учреждением изложены в тарифно-квалификационных характеристиках по должностям работников образования.

*Должностные обязанности заведующего.* Осуществляет руководство учреждением в соответствии с его Уставом и законодательством Республики Беларусь. Обеспечивает системную образовательно-воспитательную и административно-хозяйственную работу учреждения, принимает решения о программном планировании его работы с учетом социальных ожиданий родителей. Решает учебно-методические, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы. Планирует, координирует и контролирует работу коллектива. Осуществляет прием на работу, подбор и расстановку кадров. Определяет штатное расписание, должностные обязанности работников, создает условия для повышения их профессионального мастерства. Поощряет и стимулирует творческую инициативу работников, обеспечивает и поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Координирует и организует методическую работу в дошкольном учреждении, инициирует использование традиционных, новаторских методик и технологий при организации воспитательно-образовательного процесса с детьми. Комплектует дошкольное учреждение детьми, обеспечивает их социальную защиту. Является государственным опекуном воспитанников из числа детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, защищает их законные права и интересы (личные, имущественные, жилищные и др.); принимает меры к созданию условий для поддержания их родственных связей. Несет персональную ответственность за организацию работы и создание условий по охране жизни и здоровья детей. Обеспечивает эффективное взаимодействие с семьей, социально-психологическими службами и преемственность в работе со школой. Несет ответственность за реализацию образовательных задач, за качество образования воспитанников. Обеспечивает рациональное использование бюджетных ассигнований, а также средств, поступающих из других источников; учет, сохранность, развитие материально-

технической базы, соблюдение санитарных, гигиенических правил содержания учреждения, охрану труда, учет и хранение документации. Постоянно совершенствуется профессиональный уровень и педагогическое мастерство.

*Должен знать:* законодательные акты Республики Беларусь в области образования, нормативно-правовые и программно-методические документы по дошкольному образованию, педагогику, достижения современной психолого-педагогической науки и практики; психологию личности; основы физиологии, гигиены; теорию и методы управления образовательными системами; основы права, социологии, организацию финансовой и хозяйственной деятельности учреждения; основы административного, трудового и хозяйственного законодательства; правила и нормы охраны труда.

*Квалификационные требования.*

Высшее педагогическое образование и стаж практической работы по специальности не менее 5 лет.

Заведующий дошкольным учреждением с количеством групп до 3 – 14 разряд, от 4 до 5 – 15 разряд, от 6 до 7 – 16 разряд, от 8 до 11 – 17 разряд, 12 и более – 18 разряд.

**2. Стили управления заведующего дошкольным учреждением.** Эффективное управление дошкольным учреждением предполагает создание здоровой творческой обстановки в коллективе с высокими результатами труда и находится в прямой зависимости от того, какой стиль управления выбран руководителем. В науке управления существует несколько концепций стиля руководства.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Тем самым принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности обеспечивать эффективную управленческую деятельность, а также создавать и воспроизводить в коллективе особую атмосферу, порождающую определенные нормы взаимоотношений и поведения. Поэтому в нем выделяются два компонента: способы, с помощью которых оказывается воздействие на подчиненных, и взаимоотношения с ними, а также коллегами и вышестоящими руководителями.

Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительная, поскольку стилю обычно присущ и динамизм, который многими специалистами ценится столь высоко, что, по их заверению, «наилуч-

ший тип руководителя – это динамический» и что «умение руководить – это умение менять стиль руководства».

Стиль управления – это почерк руководителя, и выражается он в том, как действует руководитель, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Принятый стиль создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений. Не случайно современная управленческая наука много внимания уделяет совершенствованию именно стиля руководства. Еще в 40-е годы К. Левиным была предложена широко известная в наше время классификация стилей управления: авторитарный, демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский). В этой классификации стили руководства различаются по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений.

Руководитель с *авторитарным стилем* всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывает им свою волю и не давая возможности проявить инициативу. Для него идеальны только такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных – материальное поощрение и административное наказание. К жестокому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных, а также руководители с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, чтобы ощутить свою значимость. Однако в практике работы отдельные авторитарные методы дают наибольший положительный результат в том случае, если существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и надо четко и быстро выполнить определенные действия для получения необходимого результата.

Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующим:

- четко планирует предстоящую деятельность, требует неукоснительно того же от подчиненных. Любит планировать все до мелочей письменно. Часто скатывается к бюрократизму, так как признает только бумаги;
- проявляя сам разумную инициативу, в то же время пресекает инициативу подчиненных, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым;
- склонен иметь трудности в общении с людьми. Очень часто сам бывает инициатором конфликтов ситуации.

Руководитель с *демократическим (коллегиальным) стилем* принимает решения так же сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он избегает навязывать свою волю подчиненным административными методами, прибегая к групповой дискуссии и стимулируя их активность при принятии решений.

Однако необходимо помнить, что групповые механизмы принятия решений могут вести к коллективной безответственности. Быть демократичным руководителем чрезвычайно трудно. Чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению. Он должен обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения.

Содержательная сторона демократического стиля характеризуется следующим:

- всегда имеет четкий перспективный план как своих действий, так и действий подчиненных, однако умеет избегать излишнего бумаготворчества;
- способен критически осмысливать как свои действия, так и действия подчиненных, не пресекает критику, способен к самокритике;
- никогда не бывает сам инициатором конфликтных ситуаций. Умеет «погасить» зарождающийся конфликт;
- пользуется истинным неформальным авторитетом.

Эффективность демократического стиля управления зависит от коммуникативной компетентности руководителя, от временных ресурсов для разрешения проблемы, от сочетаний знаний и опыта.

Руководитель с *либеральным стилем* целиком доверяет (делегировать) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, он считает, что в вопросах внутренней жизни может целиком положиться на свой коллектив. Он готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным. Либеральный руководитель стремится наладить со своими подчиненными хорошие творческие отношения. Недостаток либерального стиля – в очень близкой дистанции со своими подчиненными, и это является ограничением для использования других методов руководства. Подобный стиль часто называют попустительским, так как методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении ряда задач. Часто при либеральном стиле руководства коллектив не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем.

Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим:

- никогда не имеет четкого плана действий, предпочитает работать «на авось»;
- полностью безынициативен на работе, стремится уйти от малейшей ответственности;
- легко общается с людьми. Стремится ни с кем не потерять отношения. Не выступает с открытой критикой.

Опыт показывает, что стиль работы во многих отношениях сказывается постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них для решения задач управления. Становление стиля – сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени.

Знания и опыт играют большое значение. Успешность выбора у перечисленных выше стилей руководства обычно определяется тем, в какой степени руководитель учитывает готовность подчиненных к исполнению его решения, традиций коллектива, свои собственные возможности.

В реальной практике руководства проявляется так называемый «смешанный стиль», который характеризуется сочетанием двух каких-либо стилей. Таким образом, имея практически три основных стиля руководства, мы реально наблюдаем довольно большое разнообразие.

Переход к ситуативному управлению дошкольным учреждением по результатам означает грамотное использование всех стилей в зависимости от конкретной ситуации, обстоятельств. Ни один из стилей не может быть признан ни плохим, ни хорошим вне учета конкретных условий. Все зависит от результатов управления.

**3. Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления.** В стиле руководителя проявляются его личные качества. Ведь личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает. И если круг обязанностей руководителя предписывается должностной инструкцией, то этого нельзя утверждать относительно того, как их следует исполнять: стиль работы неизбежно носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя, имеет только ему присущий управленческий почерк.

На становление стиля оказывают влияние интеллект, общая культура руководителя, уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамент, присущие ему нравственные ценности, умение внимательно относиться к запросам подчиненных, способности вести за собой коллектив и вместе с ним учиться у него, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости ко всякого рода недостаткам, к равнодушию. Тем самым личные качества руководителя сказываются – непосредственно

или опосредованно – на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений.

Следовательно, в стиле работы следует различать, с одной стороны, его общую объективную основу, а с другой стороны, свойственные данному руководителю способы и приемы осуществления управленческих функций. Основными факторами, определяющими стиль руководства, можно считать:

- требования, сформулированные в квалификационной характеристике руководителя;

- специфика педагогической системы – ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, а также функциональное содержание деятельности руководителя;

- окружающая среда – формы организации труда, обеспеченность материальными и кадровыми ресурсами и т. п.;

- особенности руководимого коллектива – его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем формальных и неформальных взаимоотношений, его традиций и ценностных ориентаций;

- теоретическая подготовка в области менеджмента;

- наличие психолого-педагогических знаний и опыта в управлении дошкольным учреждением.

Стиль работы – это далеко не личное дело руководителя, поскольку он так или иначе сказывается на всех сторонах деятельности учреждения. Стиль представляет собой социальное явление, ибо, во-первых, в нем отражаются мировоззрение и убеждения руководителя, во-вторых, он во многом, нередко в решающей степени, предопределяет результаты деятельности системы. Можно привести немало примеров того, как руководитель, обладающий прогрессивным стилем руководства, возглавив отстающий коллектив, постепенно его преобразовывает, пробуждает в нем творческие силы и энергию, позволяющие выйти в конечном итоге в число передовых.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Какие квалификационные требования предъявляются к заведующему дошкольным учреждением?

2. Выделите, что является главным в классификации стилей управления, предложенной К. Левиным?

3. Перечислите, какие факторы влияют на формирование стиля управления?

***Литература:*** 5, 6, 7, 15 (осн.), 11 (доп.).

## Лекция 5

**Информационное обеспечение управления дошкольным учреждением**

- 1. Управление дошкольным учреждением как деятельность, носящая информационный характер.*
- 2. Методы сбора информации.*
- 3. Создание информационной среды в дошкольном учреждении.*

*1. Управление дошкольным учреждением как деятельность, носящая информационный характер.* Обновление управления дошкольным учреждением прежде всего связывается с формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления. Управление осуществляется на информационной основе. Руководители дошкольных учреждений должны иметь обязательный объем информации о состоянии и развитии тех процессов, за которые они отвечают и на которые призваны оказывать управленческие воздействия. Анализ состояния информационного обеспечения управления, проводимый российскими исследователями К.Ю. Белой, Л.В. Поздняк, П.И. Третьяковым и др., показал, что в ряде дошкольных учреждений накапливается банк информации, но накопление носит элемент случайности, хаотичности, неорганизованности. В этой несистематизированной массе различных сведений трудно вычлнить главное звено – ту информацию, которая необходима для принятия эффективного управленческого решения.

*Под управленческой информацией имеются в виду данные, обладающие элементами новизны для их получателя и требующие с его стороны принятия решения.*

Вся информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Чтобы учреждение развивалось и отвечало требованиям времени, руководитель должен постоянно быть информирован о новых исследованиях в педагогике, психологии, методиках, о новых программах и технологиях в системе дошкольного образования. Он должен своевременно получать информацию о всех новых нормативно-директивных документах, регулирующих деятельность дошкольного учреждения. Немаловажной является информация о передовом педагогическом опыте по всем направлениям работы учреждения. Следовательно, *внешняя информация* включает директивные и нормативные документы, научно-педагогическую информацию и информацию о передовом педагогическом опыте.

К *внутренней информации* относятся сведения о состоянии и результатах деятельности в конкретном учреждении. Это сведения о состоянии здоровья и результатах воспитания и обучения дошкольников, сведения о педагогических кадрах и их деятельности; данные о материально-

технической базе; об организации питания и медицинском обслуживании; сведения о внешних связях с другими организациями. Важно предъявлять к информации высокие требования, она должна быть максимально полной и предельно краткой. Объем и содержание информации зависят от целей дошкольного учреждения, его вида, уровня квалификации руководителя.

Всю информацию можно разделить на оперативную и стратегическую (тематическую и итоговую). Оперативная информация имеет своей целью выявить едва наметившиеся отклонения в управлении, например, в образовательном процессе. Стратегическая информация – это данные об итогах учебного года, аттестации педагогических кадров, аттестации и аккредитации всего дошкольного учреждения, о выполнении программы развития, приказов, инструкций и др.

**2. Методы сбора информации.** Руководителю необходимо не только располагать современной и точной информацией, но и уметь осмысливать ее, делать необходимые выводы и результаты вновь воплощать в управленческих решениях. Для этого необходимо знать методы сбора информации, их анализа и обработки.

Рассмотрим методы сбора информации (по Т. Байделл):

**1. Наблюдение.** Наблюдатель фиксирует происходящее с помощью контрольного листа наблюдения.

*Преимущества:* а) получение общей картины; б) возможность выявления информации, которую трудно получить с помощью интервью или анкет по причине некомпетентности респондента либо отказа отвечать на определенные вопросы.

*Недостаток:* необходимость дальнейшего исследования для выявления скрытых проблем и причин.

**2. Структурированное интервью.** Интервьюер тщательно планирует интервью, заранее формулируя интересующие его вопросы.

*Преимущества:* а) относительная быстрота получения информации; б) наличие запланированных вопросов, что позволяет неопытному интервьюеру чувствовать себя более уверенно; в) возможность последующего количественного или качественного анализа данных; г) возможность стандартизировать сбор данных, т. е. задавать каждому респонденту одинаковые вопросы.

*Недостатки:* а) следование заранее составленной схеме, оставляя без внимания незапланированные вопросы; б) отсутствие гибкости.

**3. Неструктурированное интервью.** Интервьюер не пользуется планом интервью, привлекая респондента к разговору и стараясь определить темы для дальнейшего исследования.

*Преимущество:* гибкость, соответствующая реакция на новые данные, сообщенные респондентом и предоставляющие возможность для развития



беседы и получения таким образом более широкого обзора происходящего в организации.

*Недостатки:* а) большая продолжительность по сравнению со структурированным интервью; б) необходимость наличия у интервьюера значительного мастерства, в том числе для проведения последующего анализа.

**4. Полуструктурированное интервью.** Интервьюер заранее подготавливает основные вопросы, но разрешает респонденту отвечать свободно, затрагивая и другие области.

*Преимущества:* а) получение ответов на подготовленные вопросы и изучение новых тем, возникающих в процессе интервью; б) возможность проведения количественного и качественного анализа данных.

*Недостатки:* а) большая продолжительность по сравнению со структурированным интервью; б) необходимость наличия у интервьюера значительного мастерства; в) возможность отвлечения внимания от основных вопросов.

**5. Интервью-консультация.** Интервьюер, так же как при проведении неструктурированного и полуструктурированного интервью, анализирует ответы респондента и вместе с ними обсуждает их последствия. Этот вид интервью кроме сбора данных обеспечивает возможность развития личности.

*Преимущество:* гибкость, способствующая началу самосовершенствования.

*Недостатки:* а) большая продолжительность; б) необходимость наличия у интервьюера-консультанта значительного мастерства.

**6. Анкеты.** Исследователь подготавливает вопросы и представляет их в письменной форме респонденту.

*Преимущества:* а) возможность одновременно использовать большое количество респондентов; б) возможность быстрого получения ответов; в) возможность количественного анализа, если вопросы закрытые, или качественного анализа, если вопросы открытые.

*Недостатки:* а) трудность составления; б) следование заранее установленной схеме.

**7. Шкала и ее разновидности.** Использование шкалы позволяет респонденту провести своеобразный рейтинг, например, по вопросу «Часто ли Вы консультируетесь относительно своих потребностей в самосовершенствовании?» (варианты ответов: очень часто, часто, время от времени).

*Преимущества:* а) возможность использования большого количества респондентов и получения быстрых ответов; б) возможность анализа данных.

*Недостатки:* а) следование заранее установленной схеме; б) опасность получения неправильных результатов статистического анализа; в) трудность построения шкалы, которая была бы одновременно научно обоснованной и надежной.

**8. Дневники и критические события.** Это способы, с помощью которых можно оценить себя или работу всей организации на основании анализа соответствующих записей.

*Преимущества:* а) отсутствие четко определенных рамок; б) возможность подробно рассмотреть значительные события.

*Недостатки:* а) составление дневников занимает много времени, что является причиной непопулярности данного метода у респондентов; б) трудность анализа данных.

**9. Групповой анализ.** Все сотрудники дошкольного учреждения предоставляют информацию о том, чего они ожидают друг от друга, а затем обсуждают различия между желаемым и действительным и причины этого.

*Преимущества:* а) эффективность применения для самосовершенствования всех сотрудников дошкольного учреждения; б) возможность применения и для анализа причин неудач.

*Недостатки:* а) большая продолжительность; б) возможность возникновения конфликтов; в) необходимость наличия мастерства и ответственности.

**3. Создание информационной среды в дошкольном учреждении.** Когда информация руководителем собрана, предстоит обработать ее и проанализировать. Рассматривая процесс управления дошкольным учреждением с позиции содержания, можно представить его как целенаправленную деятельность по регулированию педагогического процесса в целях перевода его на более высокий уровень. **По форме это будет процесс анализа информации.** Технология состоит из трех этапов: сбор информации, ее анализ и принятие решений.

*Анализ – это метод научного исследования путем разложения предмета на составные части или мысленного расчленения объекта посредством логической абстракции.*

*Анализ результатов.* Любая проблема обнаруживает себя как несоответствие «того, что есть» «тому, что требуется». Поэтому сначала следует ответить на вопрос: «Каким требованиям должны удовлетворять результаты работы дошкольного учреждения?». Эти требования задаются в социальном заказе дошкольному учреждению (дети, родители, педагоги, школа, население, производство, орган управления). Затем требования социального заказа сравниваются с тем, что детский сад реализует в действительности, выделяются пункты, по которым существуют наиболее значимые несоответствия, и тем самым определяется совокупность проблем для решения.

*Анализ образовательного процесса.* Продолжая анализ проблем, необходимо дать конкретные ответы на вопрос, из-за каких недостатков обра-

зовательного процесса существует расхождение результатов и требований программы (или социального заказа), и указать степень несоответствия («сильно», «средне», «слабо»).

*Анализ условий.* Здесь предполагается ответить на вопрос: «Недостатки каких условий являются причинами дефектов образовательного процесса?» (Кадры, научно-методическое обеспечение, материальная база и т. д.).

Для создания целостной системы информационно-аналитической деятельности в дошкольных учреждениях необходимо прежде всего определить ее содержание, объем, источники (кто сообщает), сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни управления. Формирование системы информационного обеспечения дошкольного учреждения по результатам способствует рационализации труда руководителя и включает следующие блоки:

Блок 1. – Здоровье и здоровый образ жизни.

Блок 2. – Образование дошкольников в соответствии с государственными стандартами.

Блок 3. – Готовность ребенка к обучению в школе.

Блок 4. – Научно-методическое обеспечение образовательного процесса.

Блок 5. – Работа с кадрами.

Блок 6. – Взаимодействие дошкольного учреждения с семьей, спонсорами, общественностью.

Блок 7. – Преемственность в работе дошкольного учреждения и школы.

Блок 8. – Материально-техническое обеспечение, финансовое состояние дошкольного учреждения.

По каждому из перечисленных блоков информации составляются технологические карты для сбора, анализа информации и принятия управленческого решения. В каждом из восьми блоков определено содержание информации, кто, когда ее собирает и где она используется.

Таким образом, информация выступает одним из первостепеннейших ресурсов в деятельности руководителя и играет огромную роль в развитии дошкольного учреждения и упрочении его позиций.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Перечислите содержание внутренней информации, необходимой для управления дошкольным учреждением.
2. Назовите методы сбора информации.
3. Раскройте сущность технологии создания информационной среды в дошкольном учреждении.

***Литература:*** 7,15, 16 (осн.).

## Лекция 6

**Основы делопроизводства дошкольного учреждения**

- 1. Понятие о делопроизводстве дошкольного учреждения.**
- 2. Требования к ведению отдельных видов документации в дошкольном учреждении.**
- 3. Порядок работы руководителя дошкольного учреждения с документами.**

**1. Понятие о делопроизводстве дошкольного учреждения.** Вопросы делопроизводства, как составной части управления дошкольными учреждениями, играют важную роль в умении заведующего руководить коллективом, процессом воспитания и обучения дошкольников.

*Делопроизводство – это деятельность, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе управленческих действий.*

Задачи делопроизводства:

- оформление деловых документов в соответствии с требованиями стандартов;
- создание условий для движения документов (организация регистрации документов, контроль за движением документов и сроками их исполнения);
- создание условий для хранения документов;
- создание условий для поиска исполненных документов (формирование документов в дела в соответствии с номенклатурой дел).

Делопроизводство в дошкольном учреждении осуществляет делопроизводитель, если он предусмотрен штатным расписанием. При отсутствии делопроизводителя делопроизводство осуществляют сотрудники дошкольного учреждения, ведя тот перечень документов, который предусмотрен примерной номенклатурой дел дошкольного учреждения в соответствии с занимаемой должностью. *Номенклатура* – [от лат. nomenclatura – роспись имен] – совокупность или перечень названий, терминов, употребляющихся в какой-либо отрасли науки, искусства, техники и т. д. Ответственность за ведение делопроизводства несет заведующий.

Важным является умение заведующего классифицировать поступающую в дошкольное учреждение информацию по признакам назначения. Согласно действующему законодательству и сложившейся практике заведующий дошкольным учреждением издает приказы, указания, распоряжения. В его управленческой деятельности преобладает работа с организационно-распорядительной документацией – положениями, инструкциями, правилами, постановлениями, распоряжениями, приказами по организаци-

онным вопросам, письмами, докладными записками, справками, актами, личными делами сотрудников дошкольного учреждения, характеристиками, доверенностями и др. Заведующим издаются распорядительные документы при подведении итогов деятельности дошкольного учреждения за год, при назначении работников на должность, освобождении от должности, при решении вопросов о поощрениях, дисциплинарных взысканиях и т. д.

Заведующий должен обладать умениями документирования каждого из видов документов, обеспечения их своевременной отправки и хранения; уметь правильно оформить протокол собрания, совещания, подготовить проект приказа, распоряжения, составить договор, написать характеристику, разработать годовой план работы дошкольного учреждения, написать ответ, заключить договор. Направление документов осуществляется по требованию вышестоящих отраслевых и функциональных органов, по просьбе учреждений, при осуществлении оперативных связей с органами образования, по просьбе сотрудников дошкольного учреждения.

**2. Требования к ведению отдельных видов документации в дошкольном учреждении.** Приступая к составлению деловых бумаг, заведующий должен придерживаться ряда *требований* и *правил*, обеспечивающих юридическую силу документов, способствующих оперативности исполнения и дальнейшего использования, а также создающих предпосылки для машинной обработки информации:

1. Документ должен быть составлен в деловом стиле, который требует сжатости, точности, конкретности изложения мысли, использования прямого порядка слов в предложении.

2. При оформлении документа следует указать следующие *реквизиты* (реквизит – от лат. *requisitum* – требуемое, необходимое; реквизиты – обязательные данные, установленные законом или положениями для документов; отсутствие в документе хотя бы одного из реквизитов лишает его держателя возможности использовать документ для той цели, для которой он предназначен): полное наименование учреждения; дату удостоверения (в состав даты входит число, месяц и год); вид документа; заголовок; адресата; подпись с указанием должности лица, выдающего документ, с расшифровкой; печать (для документов, требующих особого удостоверения их подлинности).

3. В документе неуместны слова и обороты речи, уводящие читателя от основной сути содержания текста. Не рекомендуется использовать гиперболы, метафоры, образные сравнения, не соответствующие ясности и точности изложения документов.

Составляя документ, следует избегать устаревших форм оформления деловых бумаг, канцеляризмов старого времени, архаических слов и конструкций предложений, типа «получив нижеследующее», «вышеизложен-

ное», «настоящим уведомляем» и т. д. Следует употреблять в распорядительных документах глаголы неопределенной формы «утвердить», «обязать», «отметить»; заменять местоимения существительными, например: «дошкольное учреждение просит...», «яслям-саду № 1 требуется...», а не «нам требуется...».

4. В деловых бумагах допускаются официальные выражения и слова сокращения, некоторая стандартизация слов и их композиции. Следует учитывать, что выделенные требования в одинаковой степени не могут быть применимы к языку всех деловых бумаг. Например, расписка о получении материальных ценностей по стилю изложения отличается от заявления, приказ от распоряжения, счет от договора и т. п. В зависимости от назначения документа, от конкретных обстоятельств, в которых он составляется, заведующий выбирает наиболее эффективные средства выражения мысли.

**3. Порядок работы руководителя дошкольного учреждения с документами.** В соответствии с примерной номенклатурой дел для дошкольного учреждения заведующий работает со следующими документами:

- Трудовой Кодекс Республики Беларусь;
- Закон Республики Беларусь «Об образовании в Республике Беларусь»;
- Положение об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования, утвержденное постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 9 ноября 2004 г. № 66;
- Устав дошкольного учреждения; Договор, заключенный между учредителем (учредителями) и дошкольным учреждением; Разряды оплаты труда Единой тарифной сетки по должностям работников учреждений образования Республики Беларусь;
- Тарифно-квалификационные характеристики по должностям работников учреждений образования;
- Договоры между дошкольным учреждением и родителями (лицами, их заменяющими);
- Правила внутреннего трудового распорядка дошкольного учреждения;
- Программа (программы) дошкольного образования;
- План работы дошкольного учреждения на учебный год;
- Региональная программа развития образования;
- Региональные нормативы финансирования образования (по мере утверждения);
- Минимальные размеры ставок заработной платы и должностных окладов работников учреждений образования;

- Перечень льгот, видов и норм материального обеспечения детей в дошкольных учреждениях, а также работников учреждений образования, установленный органами государственной власти и управления;

- Требования к дошкольным учреждениям в части строительства норм и правил, санитарных норм, охраны здоровья воспитанников, минимальной оснащенности учебного процесса и оборудования учебных, игровых помещений;

- Порядок присвоения государственных наград и почетных званий работникам образования;

- Условия аренды зданий, помещений учреждений образования, установленные соответствующими органами государственной власти и управления;

- Аттестационное заключение государственной аттестационной комиссии о соответствии содержания, уровня и качества воспитания, образования дошкольников требованиям государственного образовательного стандарта;

- Книга приказов и распоряжений заведующего;

- Финансово-хозяйственная документация дошкольного учреждения.

Делопроизводство – составная часть управления. Работники сферы управления (руководители, специалисты) до 75% своего рабочего времени тратят на работу с документами. Выделяются следующие *условия для успешной работы с ними*:

- оперативность (быстрая и четкая работа с документами);

- современное техническое оснащение;

- целесообразность выполнения всех операций с документами (каждый вид работы с документами должен быть необходим для деятельности учреждения, оправдан конкретной конечной целью);

- умелое сочетание документационного обеспечения управления с бездокументным (составление документов только в том случае, когда это действительно необходимо или установлено государственными нормативными актами).

Таким образом, при соблюдении перечисленных выше условий, у руководителя останется время и на более творческую работу.

### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Что такое делопроизводство?

2. Назовите требования, предъявляемые к ведению делопроизводства в дошкольном учреждении.

3. Назовите основные условия успешной работы с документами.

***Литература:*** 9, 15 (осн.).

## Лекция 7

**Финансово-хозяйственный механизм в управлении дошкольным учреждением**

**1. Основные источники финансирования дошкольных учреждений. Правила финансирования из бюджета.**

**2. Смета расходов дошкольного учреждения. Основные правила ее составления.**

**3. Дополнительные источники финансирования дошкольных учреждений. Порядок оказания дополнительных образовательных услуг.**

**1. Основные источники финансирования дошкольных учреждений. Правила финансирования из бюджета.** Заведующий дошкольным учреждением руководит не только педагогическим процессом, но и финансово-экономической деятельностью. Это один из наиболее сложных аспектов деятельности руководителя. Финансово-экономическая деятельность требует от руководителя принципиально новых подходов в хозяйственной деятельности:

1) сочетание бюджетного финансирования с развитием разного рода хозяйственной деятельности дошкольного учреждения, оказание платных услуг населению, выполнение платных услуг по договорам с организациями;

2) развитие самостоятельности трудовых коллективов дошкольного учреждения в решении вопросов социального развития;

3) образование норматива единого фонда оплаты труда.

*Основными источниками* финансирования государственных дошкольных учреждений и в новых условиях хозяйствования являются бюджетное финансирование и плата родителей.

*Правила бюджетного финансирования:*

1. Определение нормативов бюджетного финансирования находится в компетенции отделов образования.

2. Органы образования должны обеспечить дошкольному учреждению гарантируемый государством уровень финансирования ресурсов, необходимых для функционирования учреждения.

3. Органы образования не имеют права формировать за счет принадлежащих дошкольному учреждению средств какие-либо централизованные фонды.

4. Получаемые дошкольным учреждением ресурсы финансирования поступают в их полное распоряжение.

5. Финансирование дошкольного учреждения осуществляется в течение всего календарного года.



6. Неиспользованные за календарный год средства остаются в распоряжении дошкольного учреждения и могут быть использованы ими в дальнейшем.

7. Вышестоящие органы не имеют права изымать у дошкольного учреждения неиспользованные в течение календарного года средства и не должны засчитывать эти средства при определении сумм бюджетного финансирования дошкольного учреждения на следующий бюджетный год.

**2. Смета расходов дошкольного учреждения. Основные правила ее составления.** Чтобы правильно осуществлять планово-финансовую деятельность, руководителю необходимо знать, как составляется смета расходов дошкольного учреждения, как производить расчет денежных средств по статьям расходов сметы.

*Смета расходов – основной документ, определяющий объем, целевое направление и поквартальное распределение средств, предназначенных для содержания дошкольного учреждения.*

Смета расходов дошкольного учреждения составляется по статьям расходов бюджетной классификации. Всего в классификации 18 статей. Мы рассмотрим виды (статьи) расходов, которые присутствуют в смете дошкольного учреждения.

*Расходы на заработную плату.* По этой статье предусматриваются ассигнования на выплату заработной платы педагогическому, медицинскому, административному, обслуживающему персоналу. Объем этих ассигнований определяется в соответствии с утвержденным штатным расписанием и установленными ставками заработной платы. Для того чтобы правильно определить объем ассигнований на заработную плату, все сотрудники должны быть тарифицированы. Для этого составляется тарификационный список. В списке представлены все сотрудники дошкольного учреждения с указанием образования, категории, разряда, стажа работы. Данный список прилагается к смете.

*Начисления на заработную плату.* На заработную плату начисляются взносы, установленные Советом Министров Республики Беларусь.

*Канцелярские и хозяйственные расходы.* В эту статью включаются расходы на содержание помещений в чистоте, текущий ремонт, отопление, освещение, канализацию, водоснабжение, стирку белья и др. Расходы на отопление и освещение определяются в зависимости от кубатуры и площади здания. Значит, в смете обязательно приводятся также общие сведения о занимаемом дошкольным учреждением здании.

*Расходы на командировки и служебные разъезды.* По этой статье предусматриваются ассигнования на командировки и служебные разъезды. Ассигнования по этой статье определяются, как правило, не выше сумм, утвержденных по смете текущего года.

*Расходы учебные.* По этой статье предусматриваются средства на приобретение игрушек, пособий и материалов для занятий с детьми и на проведение детских праздников.

*Расходы на питание.* Объем этих расходов определяется исходя из установленных денежных норм питания в день и числа дней питания одного ребенка в год.

*Расходы на приобретение оборудования и инвентаря.* Объем затрат на приобретение инвентаря и оборудования устанавливается по смете дошкольного учреждения вышестоящей организацией в пределах ассигнований, предусмотренных на эти цели по бюджету.

*Расходы на приобретение мягкого инвентаря и обмундирования.* Определение расходов по этой статье производится исходя из установленных норм снабжения дошкольных учреждений бельем и прочим мягким инвентарем и действующих розничных цен с учетом фактического наличия этого инвентаря.

*Расходы на капитальный ремонт зданий и сооружений.* Ассигнования на капитальный ремонт предусматриваются вышестоящей организацией данному учреждению на основании перечня работ, которые требуют первоочередного выполнения в соответствии с имеющимися дефектными актами.

В смету расходов дошкольного учреждения не включаются расходы на проведение летних оздоровительных мероприятий. В случае проведения таких мероприятий, на дополнительные расходы по их осуществлению составляется отдельная смета.

**3. Дополнительные источники финансирования дошкольных учреждений. Порядок оказания дополнительных образовательных услуг.** Бюджетное финансирование и плата родителей служат важной основой финансово-экономического функционирования дошкольного учреждения. Но, как показывает практика, в условиях экономической нестабильности этих средств явно недостаточно. Поэтому необходимо предусматривать привлечение внебюджетных средств для того, чтобы обеспечить постоянное развитие учреждения и самосовершенствование педагогов и создавать внебюджетные фонды, находить дополнительные источники финансирования.

К **дополнительным источникам финансирования** относятся:

- оказание платных услуг населению;
- спонсорство;
- добровольные взносы граждан, организаций;
- выручка от сдачи в аренду помещений, сооружений, оборудования;
- поступления от реализации собственной сельскохозяйственной и промышленной продукции;

➤ внебюджетные средства местных органов власти.

Практика показывает, что внебюджетный фонд дошкольного учреждения формируется главным образом за счет оказываемых платных услуг населению. Целью оказания платных услуг населению является углубленное изучение различного рода предметов, развитие у детей индивидуальных и творческих способностей.

Порядок оказания дополнительных платных услуг населению:

1. Изучается спрос населения на дополнительные образовательные услуги дошкольного учреждения.

2. Руководителем учреждения разрабатывается и утверждается Положение о платных услугах, оказываемых учреждением.

3. В плановую группу районного отдела образования предоставляются сведения о количестве детей, которые пользуются платными услугами, количестве часов, размере платы, которую согласны платить родители. При аренде помещения представляются дополнительно сведения о площади помещения.

4. На основании этих сведений плановая группа составляет калькуляцию платных услуг (один экземпляр должен быть в учреждении).

5. По каждому виду кружков составляется программа обучения и учебный план.

6. За оказанные услуги родители или лица, их заменяющие, через сберегательный банк вносят плату согласно договору (размер платы может быть разным для каждого вида услуг, может быть меньше или больше минимальной заработной платы).

7. В случае болезни руководителя кружка или ребенка плата за этот период не взимается. Излишне начисленная плата учитывается в последующих платежах.

Таким образом, оптимально финансировать хозяйственную деятельность можно за счет предоставления дошкольному учреждению широких возможностей маневрирования материальными и финансовыми ресурсами в целях обеспечения наиболее оптимального их использования.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Назовите основные источники финансирования дошкольных учреждений.

2. Что такое смета расходов?

3. Каков порядок оказания дошкольным учреждением дополнительных образовательных услуг населению?

***Литература:*** 5, 11, 18 (осн.).

**Организация питания в дошкольных учреждениях и контроль за ним**

*1. Проблемы организации питания детей в дошкольных учреждениях: современное состояние.*

*2. Нормативное правовое регулирование организации питания в дошкольных учреждениях и контроля за ним.*

*3. Обязанности администрации дошкольного учреждения по организации питания детей и контролю за ним.*

*1. Проблемы организации питания детей в дошкольных учреждениях: современное состояние.* Организация питания детей в дошкольных учреждениях – актуальная проблема в системе дошкольного образования. Необходимость обеспечения сбалансированного качественного питания обусловлена его значением для растущего организма ребенка. На республиканском и местных уровнях регулярно проводятся проверки за организацией питания в дошкольных учреждениях, применяются меры дисциплинарного взыскания к ответственным лицам по фактам выявленных нарушений. Результаты проверок рассматриваются на заседаниях рай(гор)исполкомов, коллегиях управлений образования облисполкомов, расширенных советах отделов образования с участием представителей областных потребительских обществ и других заинтересованных сторон. Однако эти меры полностью не противодействуют нарушениям нормативной дисциплины в дошкольных учреждениях. Ежегодные проверки органами государственного контроля вскрывают факты этих нарушений, а также халатного и безответственного отношения к работе работников пищеблока.

Объективный анализ сложившейся ситуации по организации питания детей выявляет следующие причины нарушений, ликвидация и решение которых зависят от всех заинтересованных лиц.

*Несоблюдение нормативной дисциплины.* Формирование нормативной грамотности должно начинаться с должностных инструкций. Соблюдение нормативной дисциплины, начиная с руководителя дошкольного учреждения и заканчивая каждым работником пищеблока, является основополагающим условием безопасности организации питания детей.

*Нарушения технологии приготовления блюд, факты наличия просроченных продуктов, нерациональное использование денежных средств* не всегда обусловлены злоупотреблениями специалистов, а в большей мере результат безграмотного выполнения должностных обязанностей в силу низкой профессиональной компетентности.

Низкая заработная плата работников пищеблока является главной причиной наличия в дошкольных учреждениях неквалифицированных

кадров. Однако профессиональная компетентность руководителя, медицинской сестры по диетическому питанию может и призвана нивелировать издержки их деятельности.

В деятельности дошкольных учреждений существуют проблемы, требующие регулирования на всех уровнях. Более того, проверки подтверждают факты, когда каждодневные рационы питания детей не соответствуют утвержденным десятидневным меню, что подтверждает несбалансированность питания детей. В условиях дефицита финансовых средств специалистам, безусловно, сложно рационально сформировать рацион детей. Во многих дошкольных учреждениях отсутствуют справки санитарного надзора по оценке организации питания, по результатам лабораторного исследования проб рационов на протяжении года.

Таким образом, решением данной проблемы приходится заниматься только руководителю, а всегда ли хватает компетентности руководителя и специалистов учреждения, чтобы самостоятельно оптимизировать процесс составления меню, обеспечить его соответствие десятидневным меню в условиях дефицита средств на питание или в условиях привлечения дополнительных средств на выполнение норм питания? Поэтому всем заинтересованным в организации питания в соответствии с должностными функциями необходимо прогнозировать, определять и использовать индивидуально-дифференцированные активные формы методического сопровождения специалистов, обеспечить действенность административного и общественного контроля, оптимизировать координацию и регулирование деятельности всех заинтересованных лиц с учетом результатов ежегодных проверок питания государственным контролем.

**2. Нормативное правовое регулирование организации питания в дошкольных учреждениях и контроля за ним.** Организация питания детей четко регламентируется нормативными правовыми актами, которые охватывают все составляющие данного процесса.

Министерством образования, облисполкомами, Минским городским исполнительным комитетом принимаются комплексные организационно-административные меры по решению проблем питания детей. Внедряется система удешевления питания за счет поставки продуктов по себестоимости и привлечения дополнительных источников финансирования, установленных законодательством. Определяются дополнительные мероприятия по совершенствованию деятельности всех структур, ответственных за организацию качественного питания детей в дошкольных учреждениях. Уже подготовлен проект постановления Совета Министров об установлении дифференцированной от доходов родителей платы за питание детей.

Новый подход к установлению родительской платы и ежегодное выделение средств в соответствии с Программой развития системы дошколь-

ного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 годы позволит снять существующую проблему выполнения натуральных норм питания детей.

Министерством образования принимаются следующие меры:

➤ Программой развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 годы предусмотрено выделение для местных бюджетов 138 млрд рублей для приведения в соответствие денежных норм расходов на питание детей натуральным нормам;

➤ формируется заявка на научно-исследовательские работы в 2010 году по разработке новых форм организации питания детей в дошкольных учреждениях;

➤ ведется изучение возможности подготовки справочника нормативных правовых актов по организации питания детей в дошкольных учреждениях с учетом приведения их в соответствие с новым проектом Санитарных норм и правил содержания детей в дошкольных учреждениях;

➤ принимаются меры по осуществлению экспертизы автоматизированной распределенной системы «Питание»;

➤ результаты комплексной проверки организации питания детей в дошкольных учреждениях будут рассмотрены на заседании коллегии Министерства образования в декабре 2009 года.

**3. Обязанности администрации дошкольного учреждения по организации питания детей и контролю за ним.** Организация питания в дошкольном учреждении и контроль за ним осуществляют руководитель (заведующий) и медицинский персонал. Периодически контроль за организацией питания в дошкольном учреждении осуществляют органы образования, здравоохранения, санитарно-эпидемиологической службы.

*Заведующий*, отвечая за всю постановку работы в дошкольном учреждении, несет ответственность и за правильную организацию питания детей:

➤ контролирует работу хозяйственных работников по обеспечению своевременных составлений заявок в торгующие организации на необходимое количество продуктов на год, квартал, месяц;

➤ следит за правильным использованием ассигнований на питание;

➤ следит за соответствием получаемых продуктов действующему натуральному набору продуктов для дошкольных учреждений;

➤ следит за организацией доставки продуктов в учреждение, соблюдением правил их хранения и использования;

➤ следит за постановкой работы на пищеблоке, правильностью составления меню-раскладок, соблюдением санитарно-гигиенических требований при приготовлении и раздаче пищи;

➤ периодически проверяет организацию питания детей в группах.

*Медицинская сестра:*

- осуществляет контроль за качеством доставляемых в учреждение продуктов, организацией их правильного хранения, соблюдением сроков реализации;
- участвует в составлении меню-раскладок;
- контролирует качество приготовления пищи, соответствие ее физиологическим потребностям детей в основных пищевых веществах;
- контролирует санитарное состояние пищеблока, соблюдение правил личной гигиены работниками;
- следит за организацией питания в группах.

*Врач:*

- назначает индивидуальное питание детям;
- при необходимости принимает участие в составлении меню, контролирует его состав;
- проверяет расчеты химического состава детских рационов, проводимые медсестрой;
- периодически посещает детские группы, наблюдая за кормлением, обращая особое внимание на организацию питания детей, вновь поступивших в дошкольное учреждение, особенно детей раннего возраста, вернувшихся после перенесенного заболевания, а также за питанием детей с различными отклонениями в состоянии здоровья;
- контролирует (совместно с заведующим) работу пищеблока, проверяет его санитарное состояние, качество приготовления пищи, выход блюд и др.

Таким образом, вся работа по совершенствованию организации питания детей в дошкольных учреждениях направлена на решение вопросов качества, сбалансированности, безопасности питания, индивидуального подхода к ребенку, внедрению современных технологий приготовления пищи.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Какие проблемы в организации питания детей в дошкольных учреждениях наиболее актуальны? Чем, на Ваш взгляд, можно объяснить трудности их решения?
2. Какие меры принимаются на уровне Министерства образования по решению проблем в организации питания в дошкольных учреждениях?
3. В чем заключаются обязанности заведующего и медицинского персонала по организации питания в дошкольных учреждениях?

***Литература:*** 10, 21 (осн.), 3, 8, 9 (доп.).

**Правовое регулирование труда работников дошкольных учреждений**

*1. Правовое положение коллектива работников дошкольного учреждения.*

*2. Порядок приема, перевода и увольнения работников дошкольных учреждений.*

*3. Охрана труда работников дошкольных учреждений.*

*1. Правовое положение коллектива работников дошкольного учреждения.* Основными положениями трудового права должны владеть как руководители, так и все работники дошкольных учреждений. Трудовые отношения регулируются нормативными актами. Важнейшие из них законы. Закон – это обладающий высшей юридической силой нормативный акт, принятый высшим представительным органом государственной власти, направленный на регулирование общественных отношений.

Основным Законом является Конституция, которая гарантирует гражданам Республики Беларусь право на труд как наиболее достойный способ самоутверждения человека, это значит право на выбор профессии, вида деятельности в соответствии с призванием, способностями, образованием, профессиональной подготовкой и с учетом потребностей общества, а также на здоровые и безопасные условия труда. Важнейшим документом, регламентирующим трудовые отношения в нашей стране, служит Трудовой Кодекс Республики Беларусь, принятый 20 июля 2007 года.

Кроме этого, трудовые отношения регулируются и нормами, содержащимися в приказах, инструкциях, положениях министерств и ведомств. Правовое положение коллективов работников дошкольных учреждений во многом определяется «Отраслевыми правилами внутреннего распорядка для работников дошкольных образовательных учреждений Республики Беларусь». На основании этого документа дошкольными учреждениями разрабатываются правила внутреннего трудового распорядка дошкольного учреждения применительно к условиям работы конкретного учреждения, утверждаются нанимателем (заведующим) по согласованию с профсоюзным комитетом после ознакомления с ними коллектива работников.

*Внутренний трудовой распорядок* – это (регламент) порядок выполнения работниками дошкольного учреждения работы у нанимателя под его руководством и контролем.

*Нанимателями* являются предприятия, организации, учреждения образования, органы управления образованием, которым законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работниками. От имени нанимателя его права и обязанности могут осу-



ществлять уполномоченные должностные лица – руководитель дошкольного учреждения, его заместители, иные работники, которым законодательством Республики Беларусь или нанимателем предоставлено право принимать самостоятельные решения, вытекающие из трудовых и связанных с ними отношений.

*Работниками* являются лица, заключившие трудовой контракт (договор) с нанимателем.

Наниматель может требовать, а работники обязаны выполнять работу, обусловленную трудовым контрактом (договором), с подчинением внутреннему трудовому распорядку.

**2. Порядок приема, перевода и увольнения работников дошкольных учреждений.** Прием на работу, перевод и увольнение с работы воспитателей, других специалистов, служащих, рабочих, обслуживающего персонала дошкольного учреждения осуществляется заведующим, а заведующего и его заместителей районным отделом образования. Для заключения трудового контракта (договора) наниматель обязан потребовать, а гражданин должен предъявить нанимателю документы, оговоренные в правилах внутреннего трудового распорядка.

Трудовой контракт (договор) заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах и подписывается сторонами. Один экземпляр передается работнику, другой хранится у нанимателя (заведующего). Началом действия трудового контракта (договора) является день начала работы, определенный нанимателем и работником, Трудовым Кодексом Республики Беларусь.

Перевод на другую работу допускается только с согласия работника, за исключением случаев, предусмотренных Трудовым Кодексом. В случае производственной необходимости наниматель имеет право перевести работника на не обусловленную трудовым договором работу (по другой профессии, специальности, квалификации, должности), а также на работу к другому нанимателю. Временный перевод в связи с производственной необходимостью производится без согласия работника на срок до одного месяца. По соглашению сторон срок такого перевода может быть увеличен. Временный перевод в связи с производственной необходимостью в другую местность допускается только с согласия работника.

Прекращение трудового контракта (договора) может иметь место только по основаниям, предусмотренным Трудовым Кодексом. С некоторыми работниками при определенных условиях может быть прекращение трудового контракта (договора) по дополнительным основаниям:

➤ с педагогическими работниками, выполняющими образовательные функции и совершившими аморальный проступок, несовместимый с продолжением данной работы;

➤ с работниками, непосредственно обслуживающими материальные ценности и совершившими виновные действия, если эти действия являются основанием для утраты доверия к ним со стороны нанимателя;

➤ направление работника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий.

Заключение, изменение и прекращение трудового контракта (договора) оформляется приказом нанимателя и объявляется работнику под роспись.

**Охрана труда работников дошкольных учреждений.** Организация и проведение обучения, инструктажей и проверки знаний по вопросам охраны труда возлагается на руководителя дошкольного учреждения или его заместителя, ответственного за организацию работы по охране труда.

*Охрана труда – система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособность человека в процессе труда.*

Консультирование руководителей и специалистов в области охраны труда осуществляется при всех видах обучения, в рамках курсов повышения квалификации, в дошкольном учреждении – в процессе проведения инструктажей. По характеру и времени проведения инструктажи по охране труда подразделяются на вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой.

*Вводный инструктаж* по охране труда проводят со всеми работниками, которые впервые приняты на постоянную или временную работу независимо от их образования, трудового стажа или стажа работы по этой профессии, должности; с работниками, которые находятся в командировке у нанимателя и принимают непосредственное участие в производственном процессе (выполняемых работах); с учащимися, воспитанниками и студентами, которые направлены к нанимателю для прохождения производственной практики. Вводный инструктаж проводится по программе, утвержденной нанимателем.

*Первичный инструктаж на рабочем месте* проводят со всеми работниками, принятыми на работу; с работниками, переведенными из одного подразделения в другое; с работниками, выполняющими новую для них работу, с временными работниками; со строителями, выполняющими строительно-монтажные работы на территории нанимателя; с командированными, которые непосредственно принимают участие в производственном процессе (выполняемых работах) у нанимателя; со студентами, учащимися и воспитанниками, прибывшими на производственную практику к нанимателю. Первичный инструктаж на рабочем месте проводится с каж-

дым работником индивидуально с практическим показом безопасных приемов и методов труда. Первичный инструктаж допускается проводить с группой работников, обслуживающих однотипное оборудование и в пределах общего рабочего места. Первичный инструктаж на рабочем месте проводится по программе, которая учитывает особенности производства (выполняемых работ) и требования нормативных правовых актов (документов) по охране труда или по инструкциям данного рабочего места.

*Повторный инструктаж* проходят все работники, независимо от квалификации, образования, стажа, характера выполняемой работы не реже одного раза в полугодие.

*Внеплановый инструктаж* проводят при введении в действие новых или переработанных нормативных актов (документов) по охране труда или внесении изменений и дополнений к ним; изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приборов и инструментов, сырья, материалов и других факторов, влияющих на охрану труда; нарушении рабочим нормативных правовых актов (документов) по охране труда, которые могли привести или привели к травмированию, аварии или отравлению; требовании государственных органов надзора и контроля при нарушении работниками действующих нормативных правовых актов (документов) по охране труда; перерывах в работах – по профессиям, к которым предъявляются повышенные требования, более чем 6 месяцев, а для остальных работ – один год; при поступлении информационных материалов об авариях и несчастных случаях, происшедших на аналогичных производствах.

*Целевой инструктаж* проводят при выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузка, разгрузка, уборка территории и т. п.); ликвидации последствий аварий, стихийных бедствий и катастроф; производстве работ, на которые оформляется наряд-допуск, разрешение и т. п.; проведении экскурсии, организации массовых мероприятий с воспитанниками (экскурсии, походы, спортивные соревнования и т. п.).

Проведение первичного, повторного, внепланового, целевого инструктажей фиксируется в журнале регистрации инструктажей.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Что такое внутренний трудовой распорядок?
2. В каких случаях наниматель имеет право перевести работника на другую работу без его согласия?
3. Перечислите виды инструктажей по охране труда.

***Литература:*** 25 (осн.).

**Планирование работы дошкольного учреждения**

**1. Общие подходы и требования к планированию работы дошкольного учреждения.**

**2. Технология разработки программы развития дошкольного учреждения.**

**3. Технология разработки годового плана дошкольного учреждения.**

**1. Общие подходы и требования к планированию работы дошкольного учреждения.** Планирование и прогнозирование являются основой управления и важнейшей стадией управленческого цикла на всех уровнях. Применительно к управлению дошкольным учреждением планирование и прогнозирование заключаются в определении зон ближайшего и перспективного развития детского сада в конкретных условиях на основе педагогического анализа. Положение об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования, предоставляет педагогическому коллективу право самостоятельно определять направления своей деятельности, строить модель развития детского сада в соответствии с типом учреждения, выбрать программу образования дошкольников.

*Планирование* – разработка программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей (1 этап), а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени (2 этап).

*Принципы планирования:*

- учет тенденций развития современного дошкольного образования;
- единство долгосрочного и краткосрочного планирования;
- сочетание государственных и общественных начал;
- обеспечение комплексного характера прогнозирования и планирования;
- стабильность и гибкость планирования на основе прогнозов;
- участие в планировании всего коллектива дошкольного учреждения.

*Виды планирования:*

- перспективное (программа развития на 3 – 5 лет);
- годовое (на 1 учебный год);
- текущее (на 1 месяц);
- календарное (на 1 – 2 недели);
- ежедневное.

*Формы планирования:*

- текстовая;

- графическая (в дополнение к текстовой);
- циклограмма деятельности;
- картотека дел.

Дошкольное учреждение имеет право выбирать удобную для себя форму планирования или использовать несколько.

Планирование будет эффективным, если соблюдаются три главных условия:

- объективная оценка уровня работы дошкольного учреждения в момент планирования;
- четкое представление тех результатов, уровня работы, который к концу планируемого периода должен быть достигнут;
- выбор оптимальных путей, средств, методов, которые помогут добиться поставленных целей, а значит, получить планируемый результат.

При разработке планов важно определить конкретные конечные результаты. Это требование относится как к перспективным, так и к текущим планам. В качестве повседневного плана действий в детском саду выступает план работы на год, а в качестве перспективного – программа развития дошкольного учреждения.

**2. Технология разработки программы развития дошкольного учреждения.** Программа развития дошкольного учреждения должна обладать следующим свойствами:

- *актуальность* – свойство программы быть ориентированной на решение наиболее важных проблем для будущей системы дошкольного образования конкретного учреждения;
- *прогностичность* – свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к дошкольному учреждению, т. е. способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться;
- *рациональность* – свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые позволяют получить максимально полезный результат;
- *реалистичность* – свойство программы обеспечить соответствие между желаемым и возможным;
- *целостность* – свойство программы, обеспечивающее полноту состава действий, необходимых для достижения цели, а также согласованность связи между действиями;
- *контролируемость* – свойство программы операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), т. е. определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям;

➤ *чувствительность к сбоям* – свойство программы своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, представляющие угрозу для достижения поставленных целей. Чувствительность к сбоям тем выше, чем более детализирована программа.

Программу развития дошкольного учреждения можно разрабатывать по разным технологиям. Предлагаемая К.Ю. Белой технология включает следующие процедуры и разделы программы:

1. Подготовка информации о дошкольном учреждении.
2. Проблемный анализ состояния образовательного процесса.
3. Формирование концепции и разработка стратегии развития дошкольного учреждения.
4. Определение этапов реализации программы.
5. Разработка плана действий.

В конечном итоге программа есть модель, определяющая, какие действия, кто, когда, где, какими средствами должен выполнить, чтобы получить желаемые результаты.

При аттестации и аккредитации дошкольного учреждения программа развития является обязательным документом.

**3. Технология разработки годового плана дошкольного учреждения.** Годовой план является обязательным документом дошкольного учреждения.

*Годовой план* – обязательный документ, определяющий цели, направления, содержание и формы организации деятельности дошкольного учреждения.

*Структура годового плана:*

- Раздел 1. Вводная часть.
- Раздел 2. Содержание работы.

*Вводная часть годового плана* включает:

- анализ работы за истекший учебный год;
- задачи работы дошкольного учреждения на планируемый учебный год;
- предполагаемые результаты.

*Требования к формулировке задач работы дошкольного учреждения на планируемый учебный год:*

- задачи должны основываться на анализе работы за истекший учебный год;
- задач не должно быть много. Их количество зависит от направлений работы дошкольного учреждения, от уровня квалификации педагогов, от условий работы детского сада, контингента детей;
- задачи должны быть конкретными и реально выполнимыми;

➤ задачи должны быть нацелены на развитие детей, педагогов, родителей.

*Содержание работы годового плана:*

1. Организационно-педагогическая работа.
  - 1.1. Заседания Совета педагогов.
  - 1.2. Работа методического кабинета.
  - 1.3. Работа по изучению, обобщению прогрессивного педагогического опыта.
2. Работа с кадрами.
  - 2.1. Повышение квалификации.
  - 2.2. Аттестация.
  - 2.3. Формы методической работы с кадрами.
3. Взаимодействие с семьей.
4. Руководство и контроль.
5. Административно-хозяйственная работа.

Годовой план дошкольного учреждения должен учитывать все виды ресурсов, их состояние, способы и возможности использования. Приступая к составлению годового плана, руководитель помнит, что этот план будет выполняться всем педагогическим коллективом учреждения. От того, каково понимание каждым сотрудником его роли в реализации плана, будет зависеть фактическое выполнение плана в целом. Следовательно, при составлении годового плана руководитель учитывает кадровый потенциал педагогического коллектива, согласованность позиций, педагогический опыт совместной работы, социально-психологический климат учреждения.

Прежде чем приступить к составлению годового плана, необходимо провести предварительную работу, включающую 2 этапа:

- анализ выполнения всех разделов образовательной программы;
- анализ затруднений педагогов, воспитателей.

Составленный план обсуждается и корректируется педагогическим коллективом. Обычно это делается на производственном совещании, перед началом нового учебного года (в августе). Принятие плана работы дошкольного учреждения означает начало деятельности по его реализации.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Что такое планирование?
2. Какие требования предъявляются к разработке программы развития дошкольного учреждения?
3. Какую предварительную работу необходимо провести, прежде чем приступить к написанию годового плана дошкольного учреждения?

***Литература:*** 7, 14 (осн.).

## Лекция 11

**Методическая работа в дошкольном учреждении**

*1. Методическая деятельность и ее значение в системе дошкольного образования.*

*2. Формы организации методической работы с педагогическим коллективом.*

*3. Содержание работы заместителя заведующего по основной деятельности.*

*1. Методическая деятельность и ее значение в системе дошкольного образования.* В педагогической практике сложилась целая система методических служб разных уровней. Например: городская (районная) методическая служба и методическая служба учреждения образования (школа, дошкольное учреждение). В дошкольном учреждении методическую работу осуществляет заместитель заведующего по основной деятельности.

*Методическая работа в дошкольном учреждении* – целостная, основанная на достижениях современной психолого-педагогической науки и практики система взаимосвязанных мероприятий, направленных на повышение профессионального мастерства каждого педагога, на развитие творческого потенциала всего педагогического коллектива, повышение качества и эффективности образовательного процесса.

*Цель методической работы* заключается в создании такой образовательной среды в дошкольном учреждении, где бы полностью был реализован творческий потенциал каждого педагога и всего педагогического коллектива.

*Задачи методической работы:*

- определение состояния образовательной работы в дошкольном учреждении;
- изучение межличностных взаимоотношений в педагогическом коллективе, а также в возрастных группах;
- диагностика уровня развития детей;
- изучение, обобщение, внедрение и распространение прогрессивного педагогического опыта;
- оказание помощи воспитателям, молодым педагогам;
- творческий обмен опытом между членами педагогического коллектива;
- организация работы с родителями.

*Критерии результативности методической работы:*

- результаты развития детей, достижение оптимального уровня развития для каждого ребенка за отведенное время без перегрузки детей;



➤ экономичность методической работы, которая определяется как соотношение возрастания мастерства воспитателей, затрат времени и усилий на методическую работу и самообразование, но без перегрузки педагогов этими видами деятельности;

➤ улучшение психологического микроклимата, рост творческой активности педагогов и их удовлетворенности результатами своего труда.

Таким образом, методическая служба является важнейшим компонентом образовательной инфраструктуры (наряду с научным обеспечением, подготовкой и переподготовкой кадров, формированием образовательной среды и т. д.). Она призвана поддерживать нормальный ход образовательного процесса – содействовать его обновлению.

**2. Формы организации методической работы с педагогическим коллективом.** Все формы можно представить в виде двух традиционно сложившихся взаимосвязанных групп: групповые (коллективные) и индивидуальные. Условно можно выделить группу нетрадиционных форм методической работы с педагогическим коллективом (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Формы методической работы

Индивидуальные	Групповые	Нетрадиционные
1) посещение групп с последующим анализом; 2) взаимопосещение; 3) индивидуальная консультация; 4) личный показ методов и приемов работы; 5) самообразование; 6) наставничество.	1) педагогический совет; 2) семинар; 3) открытый просмотр; 4) групповая консультация; 5) работа над единой методической темой; 6) творческие группы.	1) пресс-конференция; 2) педагогический ринг; 3) методический фестиваль; 4) педагогический КВН; 5) педагогический клуб; 6) деловая игра; 7) круглый стол.

Краткая характеристика некоторых форм методической работы.

*Педагогический совет (Совет педагогов)* является одной из форм методической работы. Как коллегиальный орган управления образовательным процессом ставит и решает конкретные проблемы дошкольного учреждения (подробнее см. лекцию 12).

*Семинары* остаются одной из самых эффективных форм методической работы. В зависимости от конкретных условий каждого дошкольного учреждения планируются *теоретические семинары, проблемные семинары, семинары-практикумы*. Они могут быть *разовые* (однодневные),

*краткосрочные* (недельные), *постоянно действующие* (в течение года). Семинары планируются не реже одного раза в 2 месяца.

Назначение теоретических, проблемных семинаров – расширение теоретических знаний педагогов, распространение эффективного педагогического опыта и разработка рекомендаций по внедрению в практику научно-обоснованных методов работы. Семинары-практикумы способствуют приобретению педагогами практических навыков, творческому поиску.

*Консультации* планируются с целью оказания педагогам методической помощи, знакомства с новым методическим материалом, а также по результатам диагностики (запросам педагогов). Консультации могут быть индивидуальными и групповыми. Планируются консультации с учетом взаимосвязи с вопросами годовых задач, заседаний Советов педагогов, а также с учетом категорий работников и их профессионального уровня. Количество консультаций зависит от качественного уровня проведения педагогом образовательного процесса в группах, а также от квалификации и опыта воспитателя, но не реже одного раза в месяц.

*Открытые (коллективные) просмотры* планируются в основном один раз в квартал с целью изучения опыта работы педагогов-мастеров. Тематика просмотров определяется вопросами, обсуждаемыми на заседаниях Совета педагогов, семинарах, и задачами, возникающими в связи с изучением эффективного педагогического опыта. Открытый просмотр дает возможность установить непосредственный контакт с педагогом во время занятия, получить ответы на интересующие вопросы. Просмотр помогает проникнуть в своего рода творческую лабораторию воспитателя, стать свидетелем процесса педагогического творчества.

В рамках различных форм находят применение многообразные методы и приемы работы с кадрами. Объединяя формы и методы работы с кадрами в единую систему, руководитель должен учитывать их оптимальное сочетание между собой. Структура системы методической работы для каждого дошкольного учреждения будет разной, неповторимой. Эта неповторимость объясняется конкретными для данного учреждения как организационно-педагогическими, так и морально-психологическими условиями в коллективе.

**3. Содержание работы заместителя заведующего по основной деятельности.** Организатором методической работы в дошкольном учреждении является заместитель заведующего по основной деятельности. Вместе с заведующим он осуществляет управление дошкольным учреждением.

Заместитель заведующего участвует в:

➤ подборе кандидатов на должности воспитателей, их помощников, специалистов;

- создании благоприятного морально-психологического климата в коллективе, системы морального и материального поощрения работников;
- формулировке социального заказа своему учреждению, выработке философии, определении цели деятельности дошкольного учреждения;
- стратегическом планировании, разработке и внедрении программ развития и планов работы дошкольного учреждения;
- создании имиджа дошкольного учреждения среди населения;
- выборе (разработке) образовательных программ для детей;
- организации образовательной работы с детьми;
- организации экспериментальной, исследовательской работы в дошкольном учреждении;
- развитию, эффективном использовании интеллектуального потенциала дошкольного учреждения;
- развитию сотрудничества с другими дошкольными учреждениями, школами, внешкольными учреждениями, высшими учебными заведениями.

Кроме этого, заместитель заведующего планирует образовательную, методическую работу с учетом профессиональных навыков, опыта воспитателей и с целью создания оптимальной модели образовательного процесса в дошкольном учреждении. Организует учебно-воспитательную, методическую работу, осуществляет контроль за работой специалистов.

Заместитель заведующего организует взаимодействие в работе воспитателя, психолога, логопеда, музыкального руководителя, других специалистов. Регулярно проводит диагностику развития детей. Изучает планы специалистов по самообразованию. Осуществляет взаимосвязь в работе дошкольного учреждения, семьи, школы.

В заключение следует отметить гуманистическую направленность деятельности заместителя заведующего. В конечном итоге от этого зависит повышение педагогического роста, а, следовательно, и создание благоприятного климата во взаимоотношениях между самими педагогами, а также между педагогами и воспитанниками.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Что такое методическая работа в дошкольном учреждении?
2. Назовите и дайте краткую характеристику наиболее распространенным формам методической работы.
3. Раскройте основные направления работы заместителя заведующего по основной деятельности.

***Литература:*** 7, 8 (осн.), 2 (доп.).

## Лекция 12

**Организация работы Совета педагогов дошкольного учреждения**

**1. Совет педагогов – коллегиальная форма управления дошкольным учреждением.**

**2. Формы организации заседаний Совета педагогов.**

**3. Методы активизации педагогов при подготовке и проведении заседаний Совета педагогов.**

**1. Совет педагогов – коллегиальная форма управления дошкольным учреждением.** Всех педагогических работников дошкольного учреждения объединяет Совет педагогов (педагогический совет). Совет педагогов является постоянно действующим коллегиальным органом дошкольного учреждения. Он создается в дошкольных учреждениях всех видов, типов и профилей независимо от ведомственной подчиненности, где работает более трех педагогов.

*Задачи Совета педагогов:*

- определение путей реализации избранного содержания образования дошкольников (планов, программ воспитания и обучения дошкольников);
- повышение уровня образовательного процесса, развитие способностей и интересов детей;
- повышение научно-педагогической квалификации педагогов, развитие их творческой инициативы;
- внедрение в практику достижений педагогической науки и прогрессивного педагогического опыта.

В соответствии с возложенными на него задачами Совет педагогов рассматривает следующие вопросы:

- утверждает планы работы дошкольного учреждения и Совета;
- при необходимости вносит предложения в городские (районные) отделы образования по режиму работы дошкольного учреждения;
- определяет пути дифференциации образовательного процесса;
- принимает решения о проведении экспериментальной работы по всем направлениям деятельности.

*Состав Совета педагогов:* заведующий (председатель), заместители председателя, воспитатели, заместитель заведующего по основной деятельности, музыкальные руководители, руководители физического воспитания и другие педагогические работники.

Совет педагогов работает по плану, который утверждается Советом на каждый учебный год. При необходимости могут проводиться внеплановые заседания. Порядок работы Совета педагогов определяется уставом дошкольного учреждения.

Все заседания Совета педагогов можно условно разделить на 3 группы (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Заседания Совета педагогов

По формам организации	По видам	В зависимости от поставленных задач
1) традиционное заседание; 2) заседание с использованием отдельных методов активизации педагогов; 3) заседание в нетрадиционной форме.	1) тематическое заседание; 2) итоговое заседание.	1) инструктивное заседание; 2) проблемное заседание; 3) оперативное заседание.

Совет педагогов помогает в формировании коллектива единомышленников, создает условия для анализа и оценки своих педагогических установок, принципов в соответствии с требованиями современной науки и передовой практики.

**2. Формы организации заседаний Совета педагогов.** Совет педагогов, являясь одной из основных форм методической работы с педагогическим коллективом, может быть организована по-разному.

*Педагогический совет в форме деловой игры* может быть проведен для подведения итогов работы коллектива по какой-либо проблеме или за определенный период. Основное место в таком педсовете занимает групповая работа. Организаторам важно до мелочей продумать сценарий, определить роли, задания, рассчитать регламент. Участники групп выполняют задания, вырабатывают цели и задачи, разрабатывают программы, которые и лягут в основу решения педсовета.

*Педсовет-конференция* может состоять из нескольких составных частей, например: основное теоретическое сообщение и диалог, который организует заместитель заведующего с группой специалистов (музыкальный руководитель, психолог, руководитель физического воспитания, логопед). Ответы этих специалистов на заданные вопросы будут побуждать всех остальных задавать вопросы по теме, высказывать свое мнение. В заключение принимаются рекомендации по обсуждаемому вопросу.

*Педагогический совет в форме «круглого стола».* Для подготовки такого педсовета руководителям необходимо отобрать важные, интересные для обсуждения вопросы, продумать организацию. Например, какие-то темы заранее дать группе воспитателей и предложить им соответствующую литературу. Тогда у них будет возможность ознакомиться с разными теориями, подходами, мнениями, обдумать и выработать свою точку зрения

по этому вопросу (теме). Главное правило при организации «круглого стола» – подготовленность и заинтересованность каждого участника. Важно выбрать ведущего, умеющего ориентироваться в вопросах и направлять разговор в нужное русло.

*Педагогический совет в форме научно-практической конференции* можно подготовить и провести, объединив усилия нескольких дошкольных учреждений. Базой для проведения такого педсовета может стать учреждение, имеющее статус экспериментальной площадки: здесь работает наука. При подготовке такого педсовета заранее должны быть организованы дни открытых дверей для педагогов. Важно так составить повестку дня, чтобы каждое учреждение на равных участвовало в представлении своего опыта, обсуждении проблем и предложений к выработке решений. Научный руководитель во вступительном сообщении тезисно представляет основные положения обсуждаемого вопроса. Решения на таком педсовете могут приниматься как общие для всех, так и для каждого педагогического коллектива отдельно, с учетом его специфики.

Подобные заседания помогут создать на педагогическом совете обстановку для творческого размышления, поиска истины.

**3. Методы активизации педагогов при подготовке и проведении заседаний Совета педагогов.** В какой бы форме не проводился педсовет, важно, чтобы все его участники были активны, высказывали свою точку зрения, сомнения, делились опытом работы. Практика показала, что конечный результат любого заседания будет высок и отдача эффективна, если при подготовке и проведении использовались разнообразные методы включения в активную работу. Выбор методов для каждого педсовета должен определяться его целями и задачами, особенностями содержания, контингентом педагогов, конкретным состоянием учебно-воспитательного процесса. Приведем примеры некоторых методов.

**Решение конкретных ситуаций.** Известны четыре вида конкретных ситуаций. Подбирая их с учетом постепенного усложнения, можно добиться наибольшей заинтересованности и активности педагогов:

➤ в *ситуациях-иллюстрациях* описываются простые случаи из практики, и здесь же дается решение;

➤ *ситуации-упражнения* нужно решать, проделав некоторые упражнения (составить план конспекта, заполнить таблицу усвоения детьми того или иного раздела Программы дошкольного образования и др.);

➤ в *ситуациях оценок* проблема уже решена, но от педагогов требуется дать ее анализ и обосновать принятое решение, оценить его;

➤ *ситуации-проблемы* – наиболее сложный метод активизации, когда конкретный пример из практики излагается как существующая проблема, которую надо решить. В помощь воспитателям дается несколько вопросов.

*Диалоги, дискуссии* стали подлинной приметой нашего времени. Однако искусством коллективного обсуждения вопросов в форме диалога или спора владеет далеко не каждый.

*Диалог* – это разговор двух и более людей, их беседа, свободный обмен мнениями, зачастую дополняющими характеристику различных сторон той проблемы, о которой идет речь. Спора при этом обычно не возникает, так как каждый участник разговора высказывает свою точку зрения.

*Дискуссия* – рассмотрение, исследование, публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы. Это более мягкая разновидность спора, это метод обсуждения, при котором необходимо прийти к общим позициям, выбрав золотую середину среди разных точек зрения. В дискуссии нужна не только критика, но и изложение позиций, путей решения проблемы.

**Обсуждение двух противоположных точек зрения.** Руководитель предлагает к обсуждению две точки зрения на одну и ту же проблему. Педагог должен высказать свое отношение и обосновать его.

**Решение педагогических кроссвордов и перфокарт** помогает уточнить знания воспитателей по конкретной теме, развивает их кругозор, а значит, влияет на качество работы с детьми.

**Анализ детских высказываний, детского поведения, творчества.** Руководитель готовит материал. Это могут быть магнитофонные записи, подборка рисунков или поделок детей, записи их поведения. Педагоги знакомятся с материалом, анализируют его, дают оценку умениям, навыкам, развитию, воспитанности детей, формулируют несколько конкретных предложений в помощь воспитателю, работающему с этими детьми.

**Метод игрового моделирования** повышает интерес, вызывает высокую активность, совершенствует умения в разрешении реальных проблем.

В заключение следует подчеркнуть, что в содержании проблем, выносимых на педсовет, в характере их обсуждения, поведении педагогов на педсовете, в отношении к нему проявляется уровень управления дошкольным учреждением.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные задачи деятельности Совета педагогов в дошкольном учреждении.
2. Назовите и дайте краткую характеристику наиболее распространенным формам проведения заседаний Советов педагогов.
3. Какие методы активизации педагогов при подготовке и проведении заседаний Совета педагогов Вам известны?

**Литература:** 5, 7, 15, 27 (осн.).

## Лекция 13

**Инновационная деятельность в системе дошкольного образования**

**1. Понятие инновации, педагогической инновации, инновационной деятельности.**

**2. Управление инновационными процессами в дошкольном учреждении.**

**3. Условия успешной организации инновационной и экспериментальной деятельности в дошкольном учреждении.**

**1. Понятие инновации, педагогической инновации, инновационной деятельности.** Педагоги дошкольных учреждений всегда отличались восприимчивости ко всему новому. Развитие общеобразовательной практики способствует проявлению творческого, инновационного потенциала всех работников системы дошкольного образования.

*Инновация – это:*

➤ созданные и практически использованные (доведенные до потребителя) новые и усовершенствованные виды продукции, технологий или услуг, а также организационные решения административного, производственного, коммерческого или иного характера, обеспечивающие экономический эффект (социальный, экологический или иной эффект); результат инновационной деятельности (В.М. Анищик, А.В. Русецкий, Н.К. Толочко);

➤ объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога (Б.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов);

➤ результат научно-исследовательской и научно-технической деятельности, являющийся объектом интеллектуальной собственности и направленный на совершенствование в любой сфере деятельности общества (О.А. Мызрова);

➤ конечный результат инновационной деятельности, получившей воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта или услуги, внедренный в практику (О.А. Мызрова).

*Педагогическая инновация – это:*

➤ целенаправленное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающие характеристики отдельных (содержание, методы) компонентов и самой образовательной системы в целом;

➤ процесс освоения новшества (нового средства, метода, методики, технологии, программы и т. п.);



➤ поиск идеальных методик и программ, их внедрение в образовательный процесс и их творческое переосмысление (П.И. Пидкасистый).

*Инновационная деятельность – это:*

➤ вид деятельности, связанный с трансформацией идей в новый усовершенствованный продукт (О.А. Мызрова);

➤ деятельность по разработке, освоению, использованию и распространению новшеств, проверенных в ходе эксперимента идей, теорий, технологий, гипотез (О.И. Тавгень, А.И. Добриневская).

В настоящее время в сферу инновационной деятельности включены уже не отдельные дошкольные учреждения и педагоги-новаторы, а практически каждое дошкольное учреждение.

**2. Управление инновационными процессами в дошкольном учреждении.** О дошкольных учреждениях, занимающихся инновационной деятельностью, обычно говорят, что они работают в режиме развития. Развитие всегда связано с созданием новой практики образования, а последняя обязательно требует экспериментов, творчества, рационализации, модернизации известных ранее подходов, технологий, нового соединения их элементов или же рождения принципиально новых подходов к практике образования и управления, не имеющих ни аналогов, ни прототипов. В ходе экспериментирования одновременно происходит два процесса: проверка предполагаемой идеи и вызревание, рождение новой идеи, новой модели или эффективной образовательной технологии.

*Эксперимент* (от латинского *experimentum* – проба, опыт) – это научно обоснованный опыт, проверка идеи, гипотезы, модели, технологии в новых условиях, это метод познания, при помощи которого в контролируемых и управляемых условиях исследуются явления действительности.

*Эксперимент в дошкольном учреждении – это:*

➤ целенаправленный поиск оптимальных путей развития, достижения нового качества образования (информированности, самостоятельности, инициативы, воспитанности, адаптивности, социализации, учебных и социальных компетенций, новых знаний и способов работы) при сохранении здоровья участников педагогического процесса через изменение его ведущих составляющих: целей, структуры, организации, управления, содержания образования, технологий и т. п.;

➤ выяснение сравнительной эффективности применяемых в учебно-воспитательном процессе программ, методов, приемов, технологий, средств обучения.

Этапы подготовки и проведения эксперимента по реализации инновационных проектов (по А.И. Добриневской):

➤ *диагностический* – это анализ состояния, затруднений, противоречий; выявление проблемы и обоснование ее актуальности;

➤ *прогностический* – это определение целей, задач, формулирование гипотезы, ожидаемых результатов, составление программы эксперимента;

➤ *организационный* – это обеспечение условий для реализации программы, подбор кадров, специальная их подготовка; определение экспериментальных и контрольных объектов; распределение функциональных обязанностей; принятие управленческих решений; разработка соответствующих методических материалов; организация консалтинга;

➤ *практический* – это входной контроль, мониторинг процесса и промежуточных результатов, корректировка используемых технологий, анализ итогов;

➤ *обобщающий* – это соотнесение достигнутого с целями, описание хода и результатов эксперимента, оформление материалов;

➤ *внедренческий* – это ознакомление с итогами эксперимента всего коллектива, использование их другими педагогами.

Управление инновационной и экспериментальной деятельностью в дошкольном учреждении предполагает четкое распределение и регулирование обязанностей и отношений всех участников поиска.

**3. Условия успешной организации инновационной и экспериментальной деятельности в дошкольном учреждении.** Успешность и действенность инновационной работы, ее влияние на развитие дошкольного учреждения от создания следующих условий:

1. Компетентность и готовность к изменениям как администрации, так и всех (или большинства) участников педагогического процесса.

2. Должна быть разработана и задействована информационная система, без искажения передающая информацию о сути, состоянии и результатах инновационных процессов по всем внутренним и внешним каналам коммуникации.

3. Очень важным условием успешного начала, продолжения и завершения инновационного процесса является отсутствие силовых решений.

4. Мотивация сотрудников на принятие инноваций.

5. Управленческие решения по введению новшеств не должны быть слишком поспешными и эмоциональными.

6. Стимулирование развития инновационного процесса в дошкольном учреждении.

7. Введение новшеств не является замкнутым процессом с заранее заданными параметрами и жесткой структурой действий, это открытый процесс. Следовательно и осуществлять его надо открыто, с постоянным определением и корректировкой как исходных обстоятельств, так и желаемых конечных результатов.

8. Достаточно просто назвать или продекларировать преимущества и возможности той или иной инновации, но очень важно, чтобы:

- постоянно озвучивалась значимость и подтверждалась полезность и актуальность данного новшества на конкретных примерах;
- не оставались без внимания как удачи, так и затруднения, проблемы;
- видение настоящего и будущего дошкольного учреждения у заведующего, его команды и большинства педагогов совпадали;
- конкретные программы и инновационные проекты (организационные, структурные, содержательные, технологические и др.) учитывали реальные условия и превращались в действия.

9. Привлечение научных консультантов, формирование временных творческих коллективов и групп по разработке новшеств.

10. Осуществлению любых серьезных изменений в дошкольном учреждении непременно должна предшествовать замена парадигмы управления учебно-воспитательным процессом на новую, активно разделяемую (или, как минимум, пассивно признаваемую). Следовательно, нужна большая, многоэтапная подготовительная работа.

11. Находясь в инновационном режиме, многие вещи реально можно понять только тогда, когда ты видишь, слышишь, как это делает кто-то другой, значит, нужно параллельно изучение опыта коллег. Еще более важно иметь возможность обсудить с опытным специалистом, за счет чего достигаются положительные результаты, по каким причинам что-то не получается.

12. Иногда то, что является новым для одного дошкольного учреждения, давно освоено и результативно работает в другом. Тогда сотрудничество с этим учреждением поможет быстрее провести нужные изменения и выйти на новые рубежи. Однако лучше всего, если обновление носит не «догоняющий» характер, а хотя бы, если не опережает, то идет в ногу со временем.

Таким образом, в организации инновационной деятельности важны последовательность действий и постепенность в решении задач. Не следует спешить и форсировать события. Руководитель – стратег развития своего учреждения, создает целый комплекс условий для получения положительных результатов.

### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Что такое «инновация», «педагогическая инновация», «инновационный процесс»?
2. Назовите этапы подготовки и проведения эксперимента по реализации инновационных проектов в дошкольном учреждении.
3. Перечислите основные условия успешной организации инновационной и экспериментальной деятельности в дошкольном учреждении.

*Литература:* 1, 15, 26 (осн.), 6, 7, 12 (доп.).

РЕПОЗИТОРИЙ БРГУ

## Лекция 14

**Изучение и обобщение передового педагогического опыта**

- 1. Понятие передового педагогического опыта, его критерии.**
- 2. Основные этапы работы по изучению и обобщению передового педагогического опыта.**
- 3. Классификация и уровни передового педагогического опыта.**

**1. Понятие передового педагогического опыта, его критерии.** Инновационные процессы занимают все большее место в деятельности дошкольных учреждений, а руководители и педагоги становятся своего рода новаторами в области нового и перспективного. Однако руководители дошкольных учреждений зачастую не только не умеют обобщать *передовой (эффективный, прогрессивный, положительный, перспективный) педагогический опыт* (далее ППО), но и затрудняются в выделении его критериев. В исследовании, проведенном Е.В. Давыткиной, 89% руководителей признались, что не умеют выдвинуть гипотезу, выделить ведущую идею собственного ППО, увидеть взаимосвязь между различными сторонами педагогических явлений, убедительно аргументировать выводы.

В педагогической литературе существует до 40 определений понятия ППО. В качестве рабочего возьмем определение Я.С. Турбовского. *ППО – это отвечающий современным требованиям, открывающий возможности постоянного совершенствования, оригинальный по содержанию, логике, методам или приемам образец педагогической деятельности, который приносит лучшие по сравнению с массовой практикой результаты.* В практике управления дошкольным учреждением у руководителей возникает потребность разграничения ППО и массовой педагогической практики. Поэтому встает задача проанализировать *критерии* ППО и выделить те, которые наиболее полно отражают сущность данного понятия.

*Критерии ППО:*

➤ *новизна*, которая прослеживается в педагогических идеях, приемах, средствах, методах педагогического взаимодействия по сравнению с общепринятыми в практике;

➤ *актуальность и перспективность*, проявляющаяся в необходимости вносимых опытом преобразований в педагогический процесс для дальнейшего совершенствования практики учебно-воспитательной работы; адекватности опыта основным задачам воспитания и обучения, развития его и применения на практике;

➤ *высокая результативность и эффективность*, предполагающие, что ППО должен давать «обильный урожай», высокое качество знаний, значительные сдвиги в уровне воспитанности, в общем и специальном раз-

витии детей. Причем результаты педагогов должны существенно отличаться по качеству при сравнении с результатами массового опыта деятельности педагогов и коллективов;

➤ *стабильность результатов*, предполагающая сохранение заданного уровня результатов при изменяющихся условиях обучения и воспитания, а также достижение положительных результатов на протяжении достаточно длительного времени;

➤ *репрезентативность* – это: а) достаточная проверка опыта во времени; б) подтверждение хороших результатов не только в работе одного воспитателя, но и в деятельности всех педагогов, которые берут этот опыт на вооружение; при одинаковых условиях и методах передовой опыт должен стать достоянием других педагогов, он не может быть связан только с особенностями личности его творца;

➤ *оптимальность* данного опыта в целостном педагогическом процессе. ППО должен обеспечивать достижения более высоких результатов при наименьшей затрате сил и времени, не допуская перегрузки педагогов и детей. А также возможность вписать опыт в существующую систему работы, не жертвуя при этом решением других воспитательных и образовательных задач;

➤ *соответствие современным достижениям* педагогики и методики. Должна существовать возможность анализировать ППО и обосновывать с позиций современных педагогических знаний.

ППО помогает педагогу изучить новые подходы к работе с детьми, выделить их из массовой практики. В то же время он пробуждает инициативу, творчество, способствует совершенствованию профессионального мастерства. Передовой опыт зарождается в массовой практике и является в какой-то степени ее итогом.

**2. Основные этапы работы по изучению и обобщению передового педагогического опыта.** Выявление, изучение, обобщение и распространение ППО является важной частью методической работы в дошкольном учреждении. Роль заместителя заведующего по основной деятельности в обобщении опыта очень велика, так как именно он должен увидеть этот ППО в незаметном ежедневном труде педагога, осмыслить его, проанализировать, какими средствами достигаются хорошие результаты.

*Основные этапы работы по изучению и обобщению ППО:*

1. *Выявление объекта изучения*, предполагающее: а) оценку деятельности педагога с помощью диагностической программы наблюдения; б) выявление педагогов, получающих устойчивые положительные результаты; в) первый сбор информации о деятельности педагога; г) выявление факторов, способствующих получению высоких результатов; определение объекта изучения.

2. *Постановка цели изучения*, предполагающая: а) выявление существенного противоречия, на разрешение которого направлен творческий поиск воспитателя; б) формулировку проблемы; в) теоретическое обоснование опыта; г) формулировку гипотезы о сущности и основных идеях опыта; д) определение цели изучения.

3. *Сбор информации об изучаемом ППО*, включающий: а) отбор методов сбора и обработки информации; б) составление программы наблюдения за деятельностью педагога и детей на занятиях и в повседневной жизни по изучаемой проблеме; в) реализацию методов сбора информации об опыте; г) обработку собранной информации.

4. *Педагогический анализ собранной информации*, включающий: а) расчленение изучаемого опыта на части, соответствующие основным идеям опыта; б) оценку идей опыта на основе критериев; в) определение причинно-следственных связей между идеями опыта; г) выявление места и роли в целостной педагогической системе.

5. *Обобщение ППО*, предполагающее: а) систематизацию и синтез полученных на основе анализа данных; б) формулировку сущности и ведущих идей опыта; в) раскрытие условий, в которых развивался опыт, и затруднений, с которыми сталкивался педагог; г) определение границ применения опыта и его практической значимости для других педагогов; д) описание опыта в соответствии с определенными требованиями.

6. *Распространение ППО*, предполагающее: а) разработку рекомендаций и определение дальнейших перспектив развития опыта; б) знакомство с результатами ППО педагогов дошкольного учреждения, в котором изучался и обобщался опыт, а также специалистов из других учреждений на уровне района, города, области, республики.

Для того чтобы наиболее полно оценить мастерство педагога, недостаточно ограничиться только просмотром занятий по определенному разделу или наблюдением одного вида деятельности. Желательно оценивать деятельность педагога в разных аспектах.

**3. Классификация и уровни передового педагогического опыта.** Понятие «передовой» подразумевает, что определенный результат обязательно должен сравниваться с реальной практикой. Поэтому, чтобы признать опыт работы одного из своих педагогов передовым, лучшим в сравнении с другими результатами, руководитель и его заместитель по основной деятельности должны быть знакомы с соответствующими научными разработками, достижениями практиков в своем районе, городе, области, республике, а также классифицировать и определять уровни ППО.

*Классификация ППО (по Ю.К. Бабанскому):*

➤ *коллективный, групповой и индивидуальный*, в зависимости от того, кто является автором;

➤ *исследовательский, частично-поисковый, репродуктивный* – определяется по степени новизны. В последнем успешно повторяются уже известные методические рекомендации и опыт других педагогов – мастеров труда. В поисковом опыте вносятся элементы нового в известный опыт. Исследовательский – это когда педагог предполагает новые пути решения учебно-воспитательных задач, экспериментально доказывая их;

➤ *эмпирический, научно-теоретический* – определяется по характеру научной обоснованности.

*Уровни ППО* (по М.Н. Скаткину, М.Р. Львову):

➤ *первый уровень* – достижение мастерства. Безупречное, гибкое применение всего того, что в педагогике и методике является новым. Новизна в этом случае проявляется, во-первых, в деталях (удачно подобранные примеры, оригинально и занимательно составленные серии заданий, гибко разработанная система поощрений и оценок, четко поставленная обратная связь – чувство группы, умение видеть каждого ребенка). Во-вторых, в сочетании методов и приемов, т. е. в оригинальном построении системы занятий, экскурсий, игр, в необычной и эффективной организации самостоятельной деятельности детей;

➤ *второй уровень* предполагает внесение в практику обучения и воспитания и в педагогическую теорию существенно нового – это могут быть метод и прием (комплекс, набор приемов) обучения и воспитания, средства обучения, принципиально новые типы пособий;

➤ *третий уровень* – новаторство. Наиболее крупные новшества, требующие изменения программ, общепринятых методик, учебников, пособий, дидактических материалов, неизбежно входят в конфликт с установившейся и привычной системой. Новаторство возможно лишь на основе глубокого понимания законов социального развития, большой образованности автора и его педагогического чутья.

Таким образом, для любого педагога, изучающего ППО, важен не только результат, но и методы, приемы, при помощи которых достигнут этот результат. Это позволяет соизмерить свои возможности и принять решение о внедрении ППО в своей группе.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Назовите и раскройте критерии передового педагогического опыта.
2. Дайте характеристику основным этапам работы по изучению и обобщению передового педагогического опыта.
3. Какие уровни передового педагогического опыта Вам известны?

***Литература:*** 15, 28 (осн.), 1, 5 (доп.).



**Управление качеством дошкольного образования**

**1. Понятие качества дошкольного образования, факторы и условия его обеспечения.**

**2. Процессуальная и результативная составляющие качества дошкольного образования.**

**3. Оценка качества дошкольного образования.**

**1. Понятие качества дошкольного образования, факторы и условия его обеспечения.** Анализ научной литературы показывает: проблему управления качеством образования ученые экспериментально изучали на всех уровнях, исключая дошкольное образование. И это неудивительно, поскольку общие принципы не могут быть привнесены в практику механически. Как мы понимаем, проблему эту можно решить системно, комплексно, планомерным воздействием на факторы и условия. И цель должна быть одна: претворить в жизнь поставленные задачи.

Миссией дошкольного учреждения в области качества образования является оказание помощи семье в воспитании детей, развитие способностей и интеллектуально-творческого потенциала воспитанников, формирование их гражданских и нравственных качеств в условиях глобального образовательного, научного и информационного пространства.

*Качество дошкольного образования* – это такая совокупность свойств и характеристик, реализация которых в педагогическом процессе способствует разностороннему развитию ребенка, сохранению его здоровья, успешному переходу к следующему возрастному периоду (О. Сафонова). Качество образования должно гарантировать предоставляемые услуги, удовлетворять ожидания и запросы общества, родителей, детей; изменяться под воздействием внешних и внутренних *факторов*.

Однако факторов очень много. Учесть все трудно. Поэтому выделим наиболее важные, в первую очередь внутренние, поддающиеся изменению со стороны педагогического коллектива:

- содержание образования и способы его освоения;
- стиль взаимодействия педагога с детьми;
- общая организация жизнедеятельности дошкольников;
- кадровые, материальные, программные, финансовые ресурсы;
- санитарно-гигиенические условия и медико-оздоровительное сопровождение образовательного процесса;
- психологическое сопровождение образовательного процесса;
- предметно-развивающая среда;
- профессиональная компетентность педагогов и руководителей;

- взаимодействие педагогического коллектива с социальными институтами;

- согласованность действий дошкольного учреждения и семьи в вопросах воспитания, обучения и развития детей;

- управление дошкольным учреждением.

Наряду с факторами в формировании качества дошкольного образования особое значение имеют *условия* – обстоятельства, в которых действуют факторы:

- создание образовательной среды, ориентированной на сохранение самоценности дошкольного детства;

- постоянное совершенствование профессиональной компетентности педагогов и руководителей как в условиях дошкольного учреждения, так и в системе повышения квалификации;

- положительный психологический климат в коллективе;

- творческая направленность деятельности коллектива и руководителя;

- грамотный, свободный выбор образовательных программ и технологий;

- необходимые условия труда;

- система материального стимулирования качественной работы;

- ориентация на образовательные потребности и запросы семьи;

- создание банка инновационных систем;

- систематическое коллективное обсуждение состояния образовательного процесса и принятие обоснованных управленческих решений.

Заметим: условия могут оказывать существенное влияние на уровень проявления факторов, если обеспечивается их взаимосвязь.

**2. Процессуальная и результативная составляющие качества дошкольного образования.** Динамичность качества дошкольного образования «связывает» качество и процессов, и результатов. В этой связи качество предстает как единство составляющих, которые в свою очередь обладают своими основными свойствами.

- во-первых, *ценности и нормы*, представляющие совокупность принципов, обеспечивающих реализацию образовательного процесса (деятельностный подход, личностно-ориентированный образовательный процесс, обеспечение детей творческим социокультурным опытом, предметное обогащение, комплексность целей и средств достижения, непрерывность);

- во-вторых, *адаптивность* – ориентированность учреждения на возрастные и индивидуальные особенности детей, запросы семьи, требования государства и общества;

- в-третьих, *динамичность* – способность позитивно изменять образовательный процесс, исходя из потребностей;

- в-четвертых, *стабильность* – обеспечение устойчивости образовательного процесса при переходе от реального к потенциальному качеству;
- в-пятых, *целостность* всех компонентов образовательного процесса, направленных на полноценное развитие ребенка;
- в-шестых, *ресурсообеспеченность*, т. е. наличие условий, необходимых для реализации качественного образовательного процесса.

Результативная составляющая образования, которую следует рассматривать как запрограммированный результат, обладает взаимозависимыми свойствами – *эффективностью* (педагогической, медицинской, социально-психологической) и *продуктивностью* (выполнением поставленных задач с точки зрения вклада в последующую – школьную – систему). Наличие трех компонентов – компонентов «входа», «выхода» и «процесса управления» – характеризуется управление качеством образования. *Первый* компонент связывает систему с внешней средой. *Второй* отражает уровень достижения запрограммированных результатов. *Третий* представляет совокупность взаимозависимых функций, претворяемых в определенной последовательности. Системно-структурная природа качества дошкольного образования диктует комплексный подход к управлению, т. е. одновременное применение различных факторов и условий – педагогических, психологических, организационных, а также социально-педагогических.

Уровень качественного состояния образования не постоянен: он изменяется – как положительно, так и отрицательно – по мере появления новых свойств, возникающих под воздействием внешних и внутренних факторов. Вот почему так важно придать управлению качеством образования опережающий характер. Это возможно при программно-целевом подходе, который предусматривает изменение параметров образовательного процесса.

Отличительная черта дошкольного учреждения как среды функционирования качества образования – сохранение преемственности и устойчивости развития. В силу этого управление качеством образования должно ориентироваться на взаимосвязь процессов стабилизации. *В дошкольном учреждении должна реализовываться определенная схема управленческих воздействий в направлении: стабилизация – программно-целевое развитие – отслеживание результатов.* Схема позволит рассматриваемому нами процессу придать прогрессивную направленность.

На формирование качества образования значительное влияние оказывает организационная структура – система ценностей, норм, правил, традиций. И это не случайно, ведь культура регулирует поведение коллектива. Важный ориентир в этой связи – формирование организационной культуры с определенных позиций, а именно:

➤ с позиции отношения к ребенку как уникально развивающейся личности, т. е. необходимости учета его возрастных и индивидуальных особенностей и возможностей; сохранения самооценности дошкольного детства как важного периода становления фундаментальных основ дальнейшего развития ребенка; взгляд на педагога как носителя качественного дошкольного образования, которого уважают, которому доверяют, создают условия для проявления инициативы, самостоятельности;

➤ с позиции ориентированности на качество дошкольного образования. Речь идет о целенаправленной работе педагогического коллектива, о тиражировании лучшего педагогического опыта; о наличии системы стимулирования, вознаграждения и оценки деятельности педагога за качество образования дошкольников.

Следует отметить стиль работы руководителя учреждения, от которого зависит эффективность управления. Разумеется, эффективному управлению качеством образования в дошкольном учреждении будет способствовать стиль, отличающийся гуманистическими, демократическими основаниями, адаптивностью, новаторством, деловитостью, высоким уровнем компетентности.

**3. Оценка качества дошкольного образования.** Дошкольное образование, являясь первой ступенью в системе непрерывного образования, активно включено в процессы поиска и разработки современных подходов к пониманию сущности качества дошкольного образования и определению механизмов его оценки на разных уровнях системы управления.

В науке выделено несколько подходов к оценке качества. Наиболее известные из них – *продуктивный, процессный, маркетинговый, системный.*

*1. В рамках продуктивного подхода, основной идеей которого является стандартизация деятельности, качество дошкольного образования может оцениваться путем установления соответствия результатов, продуктов образовательной деятельности установленным требованиям образовательных стандартов или программ.* Тогда основной акцент управления качеством дошкольного образования строится на формировании такого стандарта качества и разработке процедур его измерения.

*2. В международных стандартах качества ИСО 9000-2000 отмечается, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов, и особенно взаимодействия таких процессов, могут считаться «процессным подходом».* В рамках процессного подхода качество дошкольного образования оценивается по критериям и показателям, характеризующим образовательный процесс и условия, в которых он протекает, которые в итоге обеспечивают определенные результаты развития детей.

3. *Представление об образовании как о сфере услуг определяет особо значимое место проблематики, центром которой являются интересы и потребности потребителя (клиента). В странах с развитой системой рыночных отношений широкое применение нашел маркетинговый подход, в рамках которого выделяются те свойства и характеристики качества дошкольного образования, которые демонстрируют конкурентоспособность образовательных услуг, их рентабельность, спрос и удовлетворенность потребителей и другие аспекты отношений между производителем и потребителем образовательных услуг на рынке.*

Кроме того, существует множество предметных подходов: социологический, квалиметрический, психологический, педагогический и т. д. Каждый из них решает какую-то отдельную задачу по определению качества образования. Так, например, *социологический* рассматривает качество дошкольного образования с точки зрения удовлетворения заказа на образование от различных социальных групп и страт; *квалиметрический* – разработка и развитие всех методов оценки качества образования; *педагогический* – определение организационно-технологических аспектов образовательного процесса и его результатов. Обозначенные выше предметные подходы имеют свое видение и представление о качестве образования. Но нужно признать, что ни одно из предметных представлений не может быть признано системным.

4. *Системный подход к трактовке и оценке качества дошкольного образования как сложной многокомпонентной системы деятельности предполагает выделение структурных компонентов системы качества и подсистем, ее образующих, в их неразрывных связях и взаимодействии, где недостаточность одного из компонентов в структуре системы качества дошкольного образования может вызывать сбои в других элементах системы или системные кризисы.*

В заключение следует подчеркнуть, что качество есть характеристика динамичная. При смене социокультурной и образовательной ситуации параметры качества требуют своего пересмотра, новой стандартизации.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Раскройте сущность понятия «качество дошкольного образования».
2. Какое влияние на качество образования оказывает организационная структура дошкольного учреждения?
3. Раскройте сущность продуктивного, процессного, маркетингового, системного подходов в оценке качества дошкольного образования.

***Литература:*** 19, 22 (осн.), 10, 13, 14 (доп.).

## Лекция 16

**Планирование системы контроля в дошкольном учреждении**

- 1. Контроль как функция управления дошкольным учреждением.**
- 2. Виды контроля.**
- 3. Качество и эффективность контроля.**

**1. Контроль как функция управления дошкольным учреждением.**

Контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Информация, полученная в ходе контроля, является основой для принятия управленческих решений. Контроль в дошкольном учреждении осуществляет администрация. Кроме этого, периодически контроль за деятельностью дошкольного учреждения осуществляют органы управления. Незаменим сегодня и самоконтроль за осуществлением своей деятельности каждым сотрудником учреждения.

Контроль за деятельностью дошкольных учреждений со стороны органов управления получил название *инспекционный контроль*.

*Инспекционный контроль – это:*

➤ проверка результатов деятельности органов управления образованием, образовательных учреждений и их должностных лиц с целью установления исполнения законодательных и иных нормативных правовых актов, в том числе приказов, указаний, распоряжений руководителей и других должностных лиц, а также с целью изучения последствий реализации этих актов;

➤ система проверок с использованием документального контроля, обследования, наблюдения за фактическим состоянием проверяемого объекта, экспертизы, анкетирования, опроса участников образовательного процесса, контрольных срезов освоения обучающимися и воспитанниками образовательных программ и иных правомерных методов, способствующих достижению целей контроля.

Инспектирование осуществляется в виде плановых или оперативных проверок, мониторинга и аудита.

*Мониторинг* – постоянное наблюдение за нормируемой деятельностью объектов инспектирования, сбор, системный учет, обработка и анализ, хранение, обновление и накопление информации для формирования необходимых решений по объекту инспектирования.

*Аудит* – инспектирование по запросам с целью консультирования должностных лиц по вопросам применения законодательства и т. п., без принятия к ним мер административного воздействия, для установления правомерности их решений.

Инспекционно-контрольная деятельность в дошкольных учреждениях должна быть направлена не на проведение непосредственных проверок деятельности педагогических работников, а на повышение качества образовательной деятельности педагогов путем совершенствования внутреннего контроля, проводимого руководством дошкольного учреждения.

**2. Виды контроля.** Существует несколько видов контроля, которые осуществляет администрация дошкольного учреждения. Рассмотрим содержание различных видов контроля.

*Фронтальный* контроль предусматривает всестороннюю, глубокую проверку работы всех направлений деятельности дошкольного учреждения: образовательной, медицинской, организации питания, соблюдения санитарно-гигиенических норм и требований и т. п.

*Тематический* контроль предполагает всестороннее изучение состояния педагогического процесса по разделам программы, реализуемой в дошкольном учреждении, или по направлениям деятельности педагогов. Тематический контроль помогает собрать наиболее полную информацию, а следовательно, вовремя внести коррективы в работу педагогического коллектива или отдельного воспитателя. Тематика изучения состояния образовательного процесса планируется в годовом плане. Чтобы тематический контроль был результативным, необходимо провести подготовительную работу в несколько этапов:

- *1-й этап* – постановка целей тематического контроля;
- *2-й этап* – составление плана тематического контроля с учетом специфики детского сада и результатов работы по выбранной теме в предшествующие годы;
- *3-й этап* – подготовка руководителя к проведению тематического контроля;
- *4-й этап* – распределение обязанностей, вопросов к изучению, определение сроков выполнения работ.

*Сравнительный* контроль необходим для сопоставления результатов работы воспитателей по выполнению различных разделов программы. Такой контроль позволяет выявить разницу в работе воспитателей параллельных групп.

*Обзорный* контроль следует рассматривать как разновидность тематического контроля. Он дает представление о работе педагогического коллектива на каком-то определенном этапе, в какой-то момент. Например, может быть проведена готовность всех воспитателей к рабочему дню или к первым дням работы с детьми в новом учебном году; выявлены наиболее успешные методы в работе каждого педагога к концу учебного года.

*Предупредительный*, или *предварительный* контроль проводится для того, чтобы предупредить возможные ошибки в работе педагогов, обслу-

живающего персонала. Он применяется в основном по отношению к начинающим или вновь поступившим сотрудникам.

*Итоговый* контроль. В деятельности руководителя постоянно возникает необходимость подведения результативности работы за разные периоды, т. е. подведение итогов по самым разным вопросам. Инструментарием здесь является итоговый контроль. Если мы говорим о результатах педагогического процесса, то это итоги работы дошкольного учреждения за полугодие, учебный год, итоги летней оздоровительной работы. Могут быть итоги не временные, а содержательные – тематические.

*Оперативный* контроль направлен на изучение ежедневной информации о ходе и результатах педагогического процесса, выявление причин, нарушающих его. По итогам оперативного контроля вносятся изменения в педагогическую деятельность. Оперативный контроль – это не констатация фактов, а их сравнение, обобщение, анализ, поиск причин, вызвавших ту или иную проблему. Оперативный контроль часто называют текущим или ежедневным. По формам организации он может быть предупредительным или опережающим, сравнительным. Например, руководителю важно сравнить методы и приемы работы двух воспитателей, работающих в одной возрастной группе детского сада, и подсказать им наиболее результативные, чтобы помочь выработать единые требования к детям. Одно из требований, которое необходимо учитывать руководителю, – это плановость и гласность контроля. Многие руководители ежемесячно планируют 5–7 вопросов к оперативному контролю и знакомят с ними коллектив.

*Результирующий* контроль проводится для проверки мероприятий, намеченных по результатам проведения других видов контроля.

Качество и эффективность контроля зависит не только от правильной постановки целей, отбора содержания, но и от того, какие эффективные и оптимально сочетаемые методы, средства, процедуры, формы избрал руководитель.

**3. Качество и эффективность контроля.** Для получения информации в ходе контроля важно на первое место ставить цели, задачи и содержание, а формы организации контроля (или его виды) – на второе. Руководителю иногда полезно как бы проинспектировать результаты своего контроля, поинтересоваться, была ли система контроля, как анализировалась деятельность педагогов, какие выводы, советы, рекомендации им давались, каковы результативность и эффективность осуществляемого контроля. Чтобы форма не стала преобладать над содержанием и смыслом контрольной деятельности, не всегда оправдано стремление отдельных руководителей педантично просчитывать и обозначать все виды контроля в плане. Отбирая содержание или изучаемый объект, нужно задуматься, какой вид контроля в данном случае будет более результативен.



Чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Как правило, наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны.

Итак, чтобы учреждение нормально функционировало и развивалось, руководитель должен периодически получать информацию о фактическом положении дел и иметь возможность сравнивать ее с тем, что должно быть. Механизм контроля должен выявлять отклонения от ожидаемых результатов, т. е. контроль должен быть чувствителен к сбоям. А чтобы система контроля была эффективной, она должна обеспечивать:

- информированность;
- полноту охвата и выделения проблем, их актуальность;
- выбор целей;
- четкую спланированность;
- заинтересованность всех ее участников;
- повторность.

Одна из задач, которую решает руководитель, – максимально раскрыть творческий потенциал воспитателя. Успешному решению этой задачи способствуют:

- отказ в ходе контроля от диктата и мелочной опеки;
- создание стимулов к активной творческой деятельности, совместный поиск оптимальных вариантов организации;
- моделирование педагогического процесса;
- предоставление педагогу возможности апробировать их на практике;
- создание в коллективе условий для постоянного самосовершенствования педагогов на основе изучения индивидуальных особенностей каждого.

Увлеченность воспитателя может вывести его на самостоятельное оценивание результата работы с детьми. И тогда руководителю лучше использовать систему предупредительного, аудиторского контроля. В этом случае педагог воспринимает контроль как совет, помощь. Действительно, в данном случае подсказка, совместное обсуждение последовательности работы дает наибольший эффект и результат.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Почему контроль считается неотъемлемой частью управленческой деятельности?
2. В чем отличие оперативного контроля от тематического?
3. От чего зависит качество и эффективность контроля?

***Литература:*** 7, 12, 15 (осн.).

## Лекция 17

**Аттестация педагогических и руководящих кадров в дошкольном учреждении**

- 1. Понятие аттестации. Процедура создания аттестационной комиссии.**
- 2. Порядок проведения аттестации.**
- 3. Организация квалификационного экзамена.**

**1. Понятие аттестации. Процедура создания аттестационной комиссии.** Аттестация (от лат. attestatio – свидетельство) – определение квалификации, уровня знаний работника или учащегося; в ряде ведомств аттестация является обязательным условием для присвоения работнику звания, ранга и т. п. (в учреждениях образования (кроме вузов) – категории).

*Целью* аттестации педагогических работников является: стимулирование роста их научно-теоретического уровня, профессионального мастерства, развития творческой инициативы, повышения престижа и авторитета педагогических работников. Основными *принципами* аттестации являются: коллегиальность, системность, целостность экспертных оценок, которые обеспечивают объективное, корректное, гуманное и доброжелательное отношение к педагогическим работникам. При аттестации определяются уровень квалификации, результаты трудовой деятельности, деловые и личностные качества педагогических работников, делаются выводы о присвоении, подтверждении или снижении квалификационных категорий. Результаты аттестации являются основой дифференцированной оплаты труда педагогических работников.

Аттестация проводится в дошкольном учреждении. Для ее проведения на заседании Совета педагогов, на котором должно присутствовать более половины педагогических работников, путем тайного голосования выбирается аттестационная комиссия в составе не менее 5 членов. Избранными в нее могут быть, как правило, педагоги высшей и первой категории, которые получили большее количество голосов членов педагогического коллектива, которые приняли участие в голосовании. В состав аттестационной комиссии включаются дополнительно по одному представителю администрации и профсоюзного комитета дошкольного учреждения. Лица, которые проходят аттестацию в период работы комиссии, не могут входить в ее состав. Персональный состав комиссии оформляется приказом руководителя дошкольного учреждения и до 1 октября должен быть доведен до сведения педагогических работников. В работе аттестационной комиссии с правом решающего голоса могут принимать участие по одному представителю вышестоящих органов управления и комитетов профсоюзов.

Для аттестации педагогов в учреждениях, в которых из-за малого количества педагогических работников невозможно создать аттестационную комиссию в соответствующем количестве, и для рассмотрения конфликтных ситуаций создаются аттестационные комиссии при вышестоящих органах управления образованием. Термин полномочий аттестационных комиссий 1 год, считая от даты оформления приказа о ее создании.

**2. Порядок проведения аттестации.** Присвоение квалификационных категорий (второй, первой, высшей) осуществляется последовательно. К аттестации для получения второй категории допускаются педагоги, которые имеют образование в соответствии с квалификационными требованиями и педагогический стаж 2 года, а для первой и высшей категорий стаж работы в полученной ранее категории – 3 года. Разрешается проходить аттестацию лицам, которые имеют педагогический стаж 1 год, при условии, что им присвоена ученая степень или звание или степень бакалавра или магистра.

Аттестация на предмет присвоения квалификационных категорий проводится по инициативе работника. С согласия Совета педагогов администрация дошкольного учреждения имеет право требовать один раз в пять лет обязательную аттестацию педагогических работников, которые снизили уровень своей работы. Такая аттестация не может применяться к работникам, которые проработали менее двух лет с момента предыдущей аттестации, беременным женщинам и женщинам, имеющим детей в возрасте до 3 лет. Если работник без уважительных причин отказывается пройти такую аттестацию, то она может быть проведена и в его отсутствие.

Для претендентов на вторую и первую категории аттестация состоит из процедуры изучения их педагогической деятельности и завершается аттестационной беседой. Для претендентов на высшую категорию аттестация состоит из квалификационного экзамена, изучения педагогической деятельности и аттестационной беседы. Процедура аттестации не должна превышать 3 месяцев. Для претендентов на высшую категорию этот термин отсчитывается со дня предоставления документа о сдаче квалификационного экзамена. Если аттестуемый не сдал квалификационный экзамен на высшую категорию, дальнейшая его аттестация не проводится. Через год он может проходить аттестацию в установленном порядке. В случае, если аттестуемый сдал квалификационный экзамен, но в дошкольном учреждении не получил квалификационной категории, он имеет право пройти аттестацию на протяжении трех лет без сдачи квалификационного экзамена.

Педагогические работники, которые выразили желание пройти аттестацию и получить квалификационную категорию, подают письменное заявление в аттестационную комиссию до 10 октября. График прохождения

аттестации на учебный год (после рассмотрения заявлений аттестационной комиссией, которое фиксируется протокольной записью), который составляется не позднее 15 октября текущего года, должен быть утвержден руководителем и согласован с профсоюзным комитетом дошкольного учреждения. В исключительных случаях руководителю учреждения по согласованию с профсоюзным комитетом разрешается вносить изменения в график.

На основе результатов аттестационной беседы комиссия принимает одно из следующих решений:

- присвоить (не присвоить) категорию с названием должности педагогического работника в соответствии с квалификационными характеристиками;
- подтвердить квалификационную категорию;
- снизить квалификационную категорию.

Решение принимается тайным голосованием при наличии не менее 2/3 членов комиссии и является правомерным, если за него проголосовало не менее 50% присутствующих.

**3. Организация квалификационного экзамена.** Целью проведения квалификационного экзамена является определение уровня научно-теоретической и методической подготовки, установление соответствия профессиональных характеристик педагогических работников требованиям, которые предъявляются к специалистам высшей категории, независимая экспертная оценка их способностей творчески и качественно осуществлять образовательный процесс. Экзамен предшествует аттестационной беседе и проводится в соответствии с Положением о сдаче квалификационного экзамена. Педагогический работник может сдавать экзамен во время прохождения курсов повышения квалификации, после спецкурса по углублению знаний по основным направлениям педагогической деятельности или экстерном.

От обязательной сдачи квалификационного экзамена освобождаются педагоги, которые имеют государственные награды Республики Беларусь (БССР и СССР), присвоенные за достижения в области образования, в том числе почетные звания «Заслуженный учитель Республики Беларусь», «Заслуженный работник образования Республики Беларусь» (аналогичные звания БССР и СССР), руководители самодеятельных коллективов, которые получили звания образцового или народного педагога, которые стали победителями и лауреатами республиканского или победителями областных, Минского городского конкурсов профессионального мастерства.

Также освобождаются от обязательной сдачи квалификационного экзамена педагоги, которые имеют ученое звание, степень или пришли работать в дошкольное учреждение с должности старшего преподавателя,

научного сотрудника вуза или НИИ, методистов, заведующих кабинетов, отделов методических учреждений всех наименований, института повышения квалификации, если их ученое звание, степень или работа на основной должности соответствует предмету их предшествующей деятельности. Освобождаются от сдачи квалификационного экзамена учителя или преподаватели с высшей категорией, которые перешли на должность воспитателя или другого специалиста дошкольного учреждения или стали совмещать работу учителя или преподавателя с работой воспитателя или другого специалиста дошкольного учреждения; педагоги, проработавшие в первой категории более 10 лет.

Для проведения квалификационного экзамена приказом по институту повышения квалификации (развития образования), академии последипломного образования сроком на 1 год создаются квалификационные комиссии из числа преподавателей кафедр, педагогов высшей категории, преподавателей вузов. Сроки проведения квалификационных экзаменов определяются ректором (директором) института.

Для сдачи квалификационного экзамена допускаются лица, которые включены в график аттестации и имеют направление дошкольного учреждения или органов управления образованием. С программой и требованиями к экзамену педагога должна ознакомить по месту его работы администрация дошкольного учреждения. Экзаменационные группы формируются, как правило, по 10–15 человек. Возможен индивидуальный прием экзамена. По результатам экзамена на заседании квалификационной комиссии решением большинства ее членов выставляется оценка: «Сдал», «Не сдал» квалификационный экзамен на соответствие высшей категории. аттестуемому выдается справка о результатах сдачи экзамена на соответствующую квалификационную категорию.

В заключение следует отметить, что и квалификационный экзамен, и аттестация в целом, безусловно, содействуют росту профессионального мастерства педагогов, развитию их творческого потенциала и, как следствие, повышению качества образовательной работы с детьми.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Какова цель аттестации педагогических и руководящих кадров в дошкольном учреждении?
2. Какова процедура аттестации работников, претендующих на высшую квалификационную категорию?
3. В каких случаях педагоги освобождаются от сдачи квалификационного экзамена?

***Литература:*** 2, 5 (осн.).

## Лекция 18

**Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе**

*1. Понятие и характеристика социально-психологического климата дошкольного учреждения.*

*2. Влияние личности руководителя на социально-психологический климат в коллективе.*

*3. Причины и виды конфликтов в коллективе. Пути и способы предупреждения и разрешения конфликтов.*

**1. Понятие и характеристика социально-психологического климата дошкольного учреждения.** Под социально-психологическим климатом понимаются относительно устойчивые психические состояния педагогического коллектива, значимые для деятельности его членов (Р.Х. Шакуров). Климат может быть благоприятным и неблагоприятным, хорошо или плохо влиять на самочувствие человека. Значит, говоря о климате, имеют в виду экологическую характеристику психологии коллектива, составляющую условия жизнедеятельности личности.

Конечно, понятие «климат» очень емкое. Оно охватывает не только психологию коллектива, но и все другие условия, влияющие на состояния человека, в том числе и особенности организации труда, материально-вещественные условия и т. д. В литературе часто встречается понятие «творческий климат». Под ним подразумевается вся совокупность факторов внутриколлективной ситуации, влияющих на профессионально-творческое самочувствие педагога, на его профессиональный рост. Среди них важное место занимают психологические составляющие: настроение людей, их взаимоотношения, сплоченность. Они и образуют основу психологического климата. Одним из важных компонентов психологического климата выступает удовлетворенность работников своей жизнедеятельностью в коллективе. Она определяет эмоциональное состояние людей, их привязанность к месту работы. В свою очередь от этого зависит их организационная сплоченность – готовность к продолжению деятельности в своем учреждении.

Творческий процесс характеризуется универсальностью и непрерывностью. Для его осуществления необходимо создание соответствующего пространства, которое мыслится как место творения и как психическое состояние человека.

Согласно исследованиям М. Чиксентмихайи, возникновению творческого состояния способствуют:

- организация деятельности с ясными, непротиворечивыми целями, точными правилами, наличием обратной связи с результатами действия;
- поиск и решение проблем;
- самостоятельность при принятии решений;
- исследование неизвестного и соревнование.

Полное включение в деятельность невозможно, если неизвестно, что надо делать и насколько хорошо ты это делаешь. Необходимо также, чтобы деятельность бросала *вызовы* способностям педагога, но при этом она должна быть сбалансирована с его индивидуальными способностями и навыками. Поддержание баланса «*вызовов и навыков*» приводит к проследиванию динамики развития профессионально значимых качеств сотрудников, анализу их удовлетворенности своей профессиональной деятельностью. Требуется также учитывать и возможные профессиональные деформации личности, поскольку профессиональная деятельность неизбежно сопровождается изменениями в структуре личности специалиста.

**2. Влияние личности руководителя на социально-психологический климат в коллективе.** Очень часто наличие благоприятного социально-психологического климата, творческой атмосферы в образовательном учреждении связывают с личностью руководителя, его способностями разнообразными средствами стимулировать и поощрять творческую активность педагогов. Большинство авторов, изучающих специфику мышления и деятельности руководителя, концентрируют свое внимание на его деловых, профессиональных качествах и используемых им приемах и методах управленческой деятельности. Проблема в том, что интеллектуальные и личностные качества человека труднее поддаются коррекции. Изменить стиль мышления или характер несравненно сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технологию делегирования.

Создание благоприятного социально-психологического климата, творческой атмосферы в дошкольном учреждении требует соответствующей психолого-педагогической подготовки руководителя. Он должен ориентироваться в психологических особенностях людей, уметь решать проблемы совместимости, определять способности и направленность личности педагогов. Кроме того, у него самого должны быть сформированы готовность и способность выращивать творческих личностей.

Характеристика творческой личности обширна и разнообразна. Но основное, что ее определяет, по мнению К.К. Платонова, – это умение отделять существенное от несущественного, способность диалектически охватить явления как единое целое во всех его связях. Он указывает, что творческий процесс немислим без фантазии, без предварительного представления результата. Это, как указывает К.К. Платонов, должно быть требованием к каждому творческому работнику: насколько более полным ви-

дится образ будущего результата, настолько сильно он оказывает воздействие на активность творческого работника. Несомненно, что руководитель дошкольного учреждения при организации творческого процесса, как необходимого условия создания благоприятного психологического климата в коллективе, должен руководствоваться этими требованиями.

Но творческий процесс – это не только система специфических деятельностей, рождающих нечто новое. Это прежде всего специфическое психологическое состояние человека. Оно базируется на состоянии радости и удовлетворенности, которое получает личность в процессе поисково-творческой деятельности. Эта радость возникает у человека, когда он прорывается через свои собственные границы и приобретает себя в других или другом, когда его собственный мир начинает расширяться. В этом случае мотив отделяется от цели и переносится на саму деятельность. На эту возможность указывают А.В. Брушлинский, Т.М. Булкас, С.Л. Рубинштейн и другие исследователи.

Таким образом, создание руководителем в дошкольном учреждении творческого пространства, как внутреннего состояния педагогического коллектива, имеет для его развития едва ли не решающее значение.

**3. Причины и виды конфликтов в коллективе. Пути и способы предупреждения и разрешения конфликтов.** В обыденном понимании конфликт – это скандал, ссора, какая-то неприятность. На самом деле, конфликт – столкновение мнений, сторон, сил – вовсе не обязательно принимает характер скандала. Более того, он почти во всех случаях преодолим, а главное, почти всегда связан с необходимостью решения какой-то проблемы, показывает, что она назрела.

Управленцы в дошкольной сфере боятся конфликтов, считая, что они всегда негативно сказываются на атмосфере дошкольного учреждения, а во многих документах одним из критериев оценки благополучия дошкольного учреждения является именно отсутствие в нем конфликтов. Но конфликт конфликту рознь. Часть конфликтов действительно ведет к резкому ухудшению атмосферы в дошкольном учреждении, но другие, при правильном отношении к ним и умении их разрешать, напротив, – способствуют развитию всего коллектива и переходу на качественно новый уровень. Для того чтобы не бояться конфликтов и обратить их себе во благо, необходимо знать некоторые закономерности их возникновения, способы разрешения и уметь анализировать свои собственные возможности в этом нелегком деле.

Причины конфликтов (по Н.П. Гришаевой):

- незнание сотрудниками своих должностных обязанностей;
- неумение руководителями осуществлять функцию контроля;



- отсутствие правил, регулирующих личностные отношения между субъектами образовательного процесса;
- неинформированность сотрудников;
- разногласия внутри администрации;
- наличие в коллективе негативно настроенного по отношению к администрации неформального лидера;
- последствия ошибок в подборе кадров;
- оценка сотрудников не по вкладу в педагогический процесс, а за хорошее отношение к администрации.

Способы разрешения конфликтов, типичные для руководства дошкольных учреждений:

*Уход.* Он может быть как сознательным, так и бессознательным. К формам ухода относятся демонстративное удаление, переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений с «провинившейся» стороной, молчание и т. д.

*Компромисс.* Более эффективный способ решения проблемы. Для его достижения необходимо наличие определенных навыков ведения переговоров, учета интересов и потребностей участников конфликтной ситуации, и здесь самое сложное – определить истинные мотивы конфликта.

*Силовое давление.* Один из наиболее популярных методов «решения» конфликтной ситуации в дошкольных учреждениях. На первых ступенях развития коллектива, когда его собственно еще и нет; в критических ситуациях; применительно к отдельным сотрудникам – это бывает действительно необходимо.

В заключение следует отметить, что умение по-новому, нестандартно взглянуть на конфликтную ситуацию, найти в ней позитивный смысл для развития всех участников конфликта – таков наиболее эффективный способ решения конфликтной ситуации. Безусловно, это требует огромной работы по овладению навыками конфликтолога, социолога, психолога, однако любой заведующий в состоянии овладеть этим на элементарном уровне.

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Раскройте сущность понятия «морально-психологический климат коллектива».
2. Какое влияние оказывает личность руководителя дошкольного учреждения на социально-психологический климат в коллективе.
3. Какой, на Ваш взгляд, оптимальный способ разрешения конфликтных ситуаций? Почему?

***Литература:*** 4, 6, 23 (осн.), 11 (доп.).

## Лекция 19

**Государственные органы управления в области дошкольного образования**

*1. Система и структура органов управления дошкольным образованием.*

*2. Содержание деятельности специалистов по дошкольному образованию региональных органов управления образованием.*

*3. Организация методической работы в районе (городе).*

*1. Система и структура органов управления дошкольным образованием.* При рассмотрении структуры органов управления Г.Д. Дылян исходит из того, что под структурой понимаются:

- закономерность строения, функционирования и развития системы;
- выражение сложных, противоречивых частей целого;
- организация целого из составных частей.

В настоящее время в республике сложилась достаточно устойчивая структура управления образования в целом и его начального звена – дошкольного образования. Центральным органом управления в системе образования, и дошкольного образования в том числе, является Министерство образования Республики Беларусь. В структуру Министерства образования входит управление дошкольного образования. Министерство и управление образуют республиканский уровень управления дошкольным образованием, направлениями деятельности которого являются:

- обновление, разработка нормативно-правовых документов;
- разработка концепций, программ развития дошкольного образования;
- разработка и принятие национальной доктрины обеспечения достойного начала жизни детей от 0 до 6–7 лет;
- определение приоритетов и обеспечение крупных социальных, психолого-педагогических экспериментов, направленных на обновление дошкольного образования;
- координация деятельности министерств, ведомств, общественных организаций по оказанию помощи родителям в воспитании и обучении детей;
- создание системы дошкольного воспитания, максимально приближенной к условиям семейного воспитания.

Региональные органы управления представлены:

- управлениями образования областных исполнительных комитетов, комитетом образования Минского городского исполнительного комитета;

➤ управлениями (отделами) образования городских, районных исполнительных комитетов.

В штат региональных органов управления (отделов) образования входят специалисты и методисты по дошкольному образованию. Главным направлением деятельности региональных органов управления (областных и местных) в области дошкольного образования является его поступательное развитие с ориентацией на социальный заказ, местные социально-экономические условия, национальные и культурно-исторические особенности.

Основанием в структуре управления образованием являются учреждения образования. Соответственно основанием в структуре управления дошкольным образованием являются дошкольные учреждения.

Пирамиду, вершина которой образована из республиканских и региональных органов, а основанием является дошкольное учреждение, до которого через ряд промежуточных звеньев доводятся решения «верхов», по мнению Т.М. Коростелевой, необходимо перевернуть, поставив во главу угла интересы заказчика (родителей), педагога, трудового коллектива дошкольного учреждения.

Все большее влияние в управлении дошкольным образованием, утверждает Т.М. Коростелева, должны играть различные общественные организации: советы (попечительские, педагогические, методические, родительские и др.), ассоциации, лиги, союзы (педагогов, родителей, общественных организаций), фонды, общества содействия дошкольному образованию, которые являются полноправными и самостоятельными организациями.

**2. Содержание деятельности специалистов по дошкольному образованию региональных органов управления образованием.** Специалист по дошкольному образованию входит в состав районного, городского, областного органов управления образованием. Специалист осуществляет государственный контроль за выполнением дошкольными учреждениями и органами управления законодательства в области дошкольного образования, приказов и инструкций Министерства образования и региональных органов управления образованием; контролирует работу дошкольных учреждений, независимо от их ведомственной принадлежности.

Специалист по дошкольному образованию проводит работу, направленную на дальнейшее развитие и улучшение качества дошкольного образования в районе, городе, области:

➤ следит за правильным размещением сети дошкольных учреждений, принимает меры к ее расширению, организует контроль за строительством и своевременным вводом в действие дошкольных учреждений;

➤ способствует укреплению материальной базы, обеспечению дошкольных учреждений мягким, жестким и хозяйственным инвентарем, посудой, игрушками, техническими средствами, учебно-наглядными пособиями, высококачественными продуктами питания в соответствии с утвержденными нормами и ассортиментом;

➤ участвует в комплектовании дошкольных учреждений педагогическими и медицинскими кадрами, в повышении их квалификации;

➤ принимает меры по улучшению качества образовательной работы с детьми; выявляет, изучает и внедряет в практику работы отделов образования, дошкольных учреждений лучший педагогический опыт, достижения психолого-педагогической науки;

➤ организует работу по пропаганде педагогических знаний среди населения.

Специалист по дошкольному образованию имеет право:

➤ проверять работу дошкольных учреждений всех типов и всех ведомств, контролировать выполнение Программы дошкольного образования, присутствовать на занятиях, других режимных моментах, различных мероприятиях, проводимых в дошкольных учреждениях;

➤ посещать школы, присутствовать на уроках в начальных классах с целью изучения вопросов преемственности в работе школ и дошкольных учреждений;

➤ давать работникам дошкольных учреждений распоряжения, указания и рекомендации по улучшению образовательной работы в соответствии с требованиями Устава дошкольного учреждения, Программы дошкольного образования, правил внутреннего трудового распорядка и других нормативных документов (действующих приказов, постановлений, инструкций).

Специалист по дошкольному образованию поддерживает постоянную связь с закрепленными за ним дошкольными учреждениями и органами управления образования, оказывает постоянную помощь в их деятельности. О своей работе специалист отчитывается перед руководством управления (отдела) образования или Министерства образования.

**3. Организация методической работы в районе (городе).** Одна из важнейших обязанностей специалистов и методистов по дошкольному образованию региональных управлений образования – оказание помощи дошкольным учреждениям в совершенствовании образовательного процесса, улучшении качества обучения и воспитания детей. А качество образования целиком зависит от подготовленности педагогов, от их квалификации, культурного уровня. Поэтому вопросы повышения квалификации педагогических работников должны занимать в работе специалистов и методистов значительное место.

Повышение квалификации педагогов организуется прежде всего в дошкольных учреждениях в рамках методической работы (см. лекцию 11). Кроме того, работа по повышению квалификации педагогических работников проводится отделами образования, методическими кабинетами, областными институтами развития образования чрез следующие основные формы:

*Курсы повышения квалификации* проводятся институтами развития образования с отрывом от работы. Курсы могут посещать все педагогические работники области, независимо от того, в каком учреждении они работают (принадлежащем отделу образования или другому ведомству). Педагоги проходят повышение квалификации на курсах не реже 1 раза в 3 года.

*Методические объединения* – основное структурное подразделение районной методической службы, осуществляющей проведение образовательной, методической, инновационной, опытно-экспериментальной работы по всем направлениям. В крупных районах оправдал себя принцип организации методических объединений по «кустам» (в каждом 18–20 дошкольных учреждений).

*Семинары*, проводимые как институтами развития образования, так и методическими кабинетами, являются массовой формой совершенствования профессионального мастерства, пополнения теоретических и методических знаний педагогов.

В заключение следует подчеркнуть, в каких бы формах не было организовано повышение квалификации, результатом должно явиться становление индивидуальной, авторской, высокоэффективной системы педагогической деятельности дошкольного учреждения, когда каждый руководитель и педагог овладеет умением осуществлять проблемный анализ (видеть не только свои достижения, но и недостатки в своей работе) и на основе его данных моделировать, планировать свою деятельность, получать намеченные результаты.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Назовите основные направления деятельности Министерства образования в управлении системой дошкольного образования?
2. Каково содержание деятельности специалистов по дошкольному образованию региональных органов управления образованием?
3. Назовите и дайте краткую характеристику наиболее распространенным формам организации методической работы в районе (городе).

***Литература:*** 26 (осн.), 4 (доп.).

**Литература (основная)**

1 Абасов, З.А. Жизненный цикл педагогических инноваций / З.А. Абасов // Инновации в образовании. – 2007. – № 8. – С. 14–21.

2 Аб унясенні дапаўненняў і змяненняў у Палажэнне аб атэстацыі педагогагічных работнікаў сістэмы адукацыі (акрамя вышэйшых навучальных устаноў) Рэсп. Беларусь // Зборнік нарматыўных дакументаў Міністэрства адукацыі Рэсп. Беларусь. – 2006. – № 23. – С. 3–6.

3 Волобуева, Л.М. Структура управления дошкольным образовательным учреждением / Л.М. Волобуева // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2004. – № 1. – С. 8–15.

4 Гришаева, Н.П. Нужно ли бояться конфликтов? / Н.П. Гришаева // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2004. – № 3 (15). – С. 23 – 28.

5 Дашкольная адукацыя : зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб : «Виктория», 2000. – 323 с.

6 Денякина, Л.М. Руководство коллективом на демократических основах / Л.М. Денякина // Пралеска. – 2009. – № 7 (215). – С. 7–9.

7 Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением : практич. пособие для руководителей ДОУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК : в 2 ч. / Т.П. Колодяжная. – Ростов-н/Д : Издательство «Учитель», 2002. – Ч. 1. – 128 с.

8 Котко, А.Н. Семинарские занятия с педагогами дошкольных образовательных учреждений : содержание и технологии проведения : учеб. пособие / А.Н. Котко. – изд. 2-е, доп. – Минск : Акад. последипломн. образования, 2003. – 312 с.

9 Кравчяня, Э.М. Делопроизводство в учреждениях образования (с использованием информационных технологий) : учеб. пособие / Э.М. Кравчяня. – Минск : «Асар», 2006. – 153 с.

10 Макаренкова, Г.Г. Питание детей : плюсы и минусы / Г.Г. Макаренкова // Пралеска. – 2009. – № 5. – С. 14–15.

11 Методические указания о порядке предоставления платных услуг населению учреждениями образования. Положение о платных услугах, которые оказываются дошкольным учреждением // Пралеска. – 1998. – № 4. – С. 6–12.

12 Нечаев, М. Контрольно-диагностическая деятельность руководителей / М. Нечаев // Воспитание школьников. – 2007. – № 10. – С. 2–6.

13 Осипенко, Л. В режиме развития : эффективность управленческой деятельности в условиях обновления дошкольного образования / Л. Осипенко // Пралеска. – 2009. – № 2 (210). – С. 4–5.

14 Планирование работы дошкольного учреждения : пособие для педагогов дошкол. учреждений / И.В. Житко [и др.]. – Минск : Университетское, 2001. – 184 с.

15 Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием : учеб. пособие для студ. пед. вузов / Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. – 2-е изд., стереотип. – М. : Издательский центр «Академия», 2001. – 432 с.

16 Поздняк, Л.В. Содержание и технология подготовки специалистов к работе с информацией в ДОУ / Л.В. Поздняк, С.В. Савинова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2005. – № 2. – С. 26–31.

17 Положение об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования // Пралеска. – 2005. – № 1. – С. 28–37.

18 Программа развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009–2014 годы // Пралеска. – 2008. – № 10 (206). – С. 27–43.

19 Рыбалова, И.А. Менеджмен качества в ДОУ / И.А. Рыбалова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2004. – № 3 (15). – С. 15 – 22.

20 Сачанка А.И. Прыярытэты на перспективу / А.И. Сачанка // Пралеска. – 2009. – № 3 (211). – С. 2–4.

21 Саченко, А.И. Дошкольному образованию – государственная забота / А.И. Саченко // Пралеска. – 2009. – № 7 (215). – С. 2–6.

22 Саченко, А.И. Качество дошкольного образования: состояние, проблемы, перспективы / А.И. Саченко, Л.Н. Клышко // Пралеска. – 2009. – № 1 (209). – С. 2–10.

23 Трайнев, В.А. Психологические особенности деятельности руководителя / В.А. Трайнев // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 36–40.

24 Третьяков, П.И. Дошкольное образовательное учреждение : управление по результатам / П.И. Третьяков, К.Ю. Белая. – М. : Новая школа, 2001. – 304 с.

25 Трудовой кодекс Республики Беларусь : с обзором изменений, внесенных Законом Республики Беларусь от 20 июля 2007 г. № 272-3 / авт. обзора К.И. Кеник. – Минск : Амалфея, 2007. – 288 с.

26 Управление в системе образования Республики Беларусь / под ред. Г.Д. Дыляна. – Минск : «Асар», 2004. – 176 с.

27 Чеботарева, О. Педагогический совет / О. Чеботарева // Ребенок в детском саду. – 2004. – № 6. – С. 48–51.

28 Шестаков, Ю.Н. Передовой педагогический опыт или эффективная педагогическая практика / Ю.Н. Шестаков // Кіраванне ў адукацыі. – 2005. – № 9. – С. 8 – 14.

**Литература (дополнительная)**

1 Валеев, Г.Х. Обобщение передового педагогического опыта с позиций системно-целостного подхода / Г.Х. Валеев // Педагогика. – 2005. – № 5. – С. 29–39.

2 Василевская, М. Как стать мастером : система методической работы в яслях-саду как составная часть управления по результатам / М. Василевская // Пралеска. – 2009. – № 2 (210). – С. 6–9.

3 Величко, Л. Решать вопросы питания во взаимодействии / Л. Величко // Пралеска. – 2009. – № 5 (213). – С. 5–6.

4 Ганчарэнка, Ж. Метадычнае аб'яднанне : праблемы, пошукі, знаходкі / Ж. Ганчарэнка, С. Шуманская // Пралеска. – 2008. – № 10 (206). – С. 44–47.

5 Давыткина, Е.В. Изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта на исследовательской основе / Е.В. Давыткина // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2005. – № 3. – С. 8–17.

6 Еленский, Н.Г. Инновационная педагогическая деятельность / Н.Г. Еленский // Пачатковая школа. – 2007. – № 7. – С. 3–7.

7 Еленский, Н.Г. Инновационная и экспериментальная деятельность : сущность, общее и отличное / Н.Г. Еленский // Адукацыя і выхаванне. – 2007. – № 6. – С. 6–9.

8 Краснова, Р.С. Качество питания и основная документация по его обеспечению в ДОУ / Р.С. Краснова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 48–57.

9 Левшунов, О. Электронное меню – наш эффективный помощник / О. Левшунов, Г. Кодушкина // Пралеска. – 2009. – № 5 (213). – С. 7–9.

10 Рекомендации по согласованию критериев, технологий мониторинга качества образования государств-участников СНГ // Вышэйшая школа. – 2006. – № 1. – С. 4–7.

11 Степанова, Е.И. Управление ДОУ – деятельность профессиональная / Е.И. Степанова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 41–45.

12 Сумнительный, К. Инновации в образовании : мифы и реальность // К. Сумнительный // Народное образование. – 2007. – № 4. – С. 29–37.

13 Тарусова, Л.Г. О некоторых подходах к оценке качества дошкольного образования / Л.Г. Тарусова // Пралеска. – 2008. – № 9 (205). – С. 49–50.

14 Харисова, А. Бинарный мониторинг – путь к повышению качества образования / А. Харисова // Народное образование. – 2007. – № 2. – С. 198–201.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	3
Тематический план курса «Управление дошкольным образованием»	4
Содержание учебного материала .....	5
Лекция 1. Становление и развитие системы дошкольного образования в Республике Беларусь .....	11
Лекция 2. Организация деятельности дошкольных учреждений .....	19
Лекция 3. Научные основы управления современным дошкольным учреждением .....	25
Лекция 4. Заведующий в системе управления дошкольным учреждением .....	31
Лекция 5. Информационное обеспечение управления дошкольным учреждением .....	37
Лекция 6. Основы делопроизводства дошкольного учреждения .....	42
Лекция 7. Финансово-хозяйственный механизм управления дошкольным учреждением .....	46
Лекция 8. Организация питания в дошкольном учреждении и контроль за ним .....	50
Лекция 9. Правовое регулирование труда работников дошкольных учреждений .....	54
Лекция 10. Планирование работы дошкольного учреждения .....	58
Лекция 11. Методическая работа с педагогическими кадрами в дошкольном учреждении .....	62
Лекция 12. Организация работы Совета педагогов дошкольного учреждения .....	66
.....	
Лекция 13. Инновационная деятельность дошкольного учреждения ...	70
Лекция 14. Изучение, обобщение и использование передового педагогического опыта .....	74
Лекция 15. Управление качеством дошкольного образования .....	78
Лекция 16. Планирование системы контроля в дошкольном учреждении .....	83
Лекция 17. Аттестация педагогических и руководящих кадров в дошкольном учреждении .....	87
Лекция 18. Создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе .....	91
Лекция 19. Государственные органы управления в области дошкольного образования .....	95
Литература (основная) .....	99
Литература (дополнительная) .....	101

Репозиторий БрГУ