

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

Г.Н. Казаручик

Управление дошкольным образованием

Практикум для студентов, обучающихся по специальности
«Дошкольное образование»

Брест
БрГУ имени А.С. Пушкина
2010

УДК 372.3/4(075.8)
ББК 74.1
К 14

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

Автор

кандидат педагогических наук, доцент
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 кафедры социально-медицинских дисциплин
Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина
З.Р. Железнякова

Казаручик, Г.Н.
К 14 Управление дошкольным образованием : практикум /
Г.Н. Казаручик ; Брест. гос. ун-т имени А.С. Пушкина. – Брест :
БрГУ, 2010. –100 с.
ISBN 978-985-473-634-1.

В практикуме представлены планы семинарских и лабораторных занятий по учебной дисциплине «Управление дошкольным образованием». Занятия содержат задания различных типов, позволяющие студентам реализовать знания, приобретаемые на лекциях. Включены комплексные тестовые задания, дающие возможность контролировать личностно-образовательные достижения студентов в процессе обучения, и вопросы к экзамену.

Адресуется студентам, обучающимся по специальности «Дошкольное образование». Материалы могут быть использованы руководителями дошкольных учреждений и слушателями системы повышения квалификации.

УДК 372.3/4(075.8)
ББК 74.1

ISBN 978-985-473-634-1

© УО «Брестский государственный
университет имени А.С. Пушкина», 2010

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях, когда изменения в образовательных учреждениях происходят значительно быстрее, особая роль уделяется управленческому мастерству. От профессиональных умений руководителя, его способностей оперативно принимать решения, способностей нацеливать коллектив на развитие, зависит успешность деятельности учреждения.

В системе профессиональной подготовки руководителей в области дошкольного образования важное место занимает курс «Управление дошкольным образованием». Настоящее пособие является логическим продолжением курса лекций по названной выше учебной дисциплине, изданного в 2009 г., и представлено планами семинарских и лабораторных занятий. Семинарские занятия являются важной формой развития самостоятельной, творческой работы студентов. Они призваны углубить, расширить и детализировать знания, сообщаемые на лекции, проверить эффективность и качество их усвоения, развить у студентов некоторую совокупность умений и навыков, первоначального опыта извлечения и приобретения новой научной информации. На семинарах предполагается коллективное обсуждение наиболее важных и сложных вопросов различных тем, без усвоения которых невозможно овладение курсом в целом: основные вопросы теории научного управления дошкольным образованием, организации методической работы, управления качеством дошкольного образования и др.

Лабораторный практикум обеспечивает единство теоретической и практической подготовки будущих специалистов к управленческой деятельности. В ходе выполнения лабораторных занятий студенты смогут изучить те стороны работы руководителя дошкольного учреждения, которые в условиях аудиторного обучения не могут быть усвоены в полном объеме. Сюда относятся вопросы, связанные с ведением заведующим всей документации дошкольного учреждения, а также с организацией питания дошкольников, реализацией функций планирования и контроля за деятельностью всех сотрудников учреждения, методической работой с педагогами. На лабораторных практикумах студенты изучат нормативные документы, лежащие в основе различных видов управленческой деятельности, поупражняются в ведении делопроизводства, расчетах меню детского питания, составлении планов работы дошкольного учреждения, реализации диагностико-аналитической функции заместителя заведующего по основной деятельности.

В результате проделанной работы студенты должны совершенствовать свои профессиональные компетенции в сфере управления современным дошкольным образованием.

Семинарское занятие 1

Организация деятельности дошкольных учреждений

Вопросы для обсуждения:

1. Система дошкольных учреждений в Республике Беларусь.
2. Порядок открытия дошкольных учреждений.
3. Нормативное правовое регулирование организации деятельности дошкольных учреждений.
4. Правила комплектования детьми дошкольных учреждений разных типов и профилей.
5. Аттестация и аккредитация дошкольных учреждений.

Практические задания:

1. Определите понятие «дошкольное учреждение».
2. Составьте схему, отражающую систему дошкольных учреждений в Республике Беларусь.
3. Заполните таблицу. Вместо пропусков внесите типы дошкольных учреждений, профили их деятельности и соответствующие им предназначения:

Дошкольные учреждения Республики Беларусь

Тип учреждения (профиль)	Предназначение
1. Детские ясли	...
2. ...	Дошкольное учреждение, которое обеспечивает уход, воспитание, обучение, развитие, оздоровление и коррекцию нарушений в развитии детей в возрасте от 3 до 6 (7) лет с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей.
3. Санаторный ясли-сад	...
4.

4. Сформулируйте миссию дошкольного учреждения.
5. Перечислите задачи деятельности дошкольных учреждений.
6. Кем определяется назначение (профиль) дошкольного учреждения?
7. Выделите и дайте характеристику ступеням дошкольного образования Республики Беларусь.
8. Изучите перечисленные в списке основной литературы нормативные документы. Определите значение данных документов в организации деятельности дошкольных учреждений.

9. Изучите нормы наполняемости групп детьми в дошкольных учреждениях разных типов и профилей.

Литература (основная):

1. Инструкция по охране жизни и здоровья детей в дошкольных учреждениях // Дашкольная адукацыя : зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад. агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 91–95.

2. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 19–24.

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

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

5. Правила пожарной безопасности для общеобразовательных школ, профессионально-технических училищ, школ-интернатов, детских домов, дошкольных, внешкольных и других учебно-воспитательных учреждений ППБ-101-89 (извлечение) // Дашкольная адукацыя : зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад. агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 268–291.

6. Примерное положение об уставе образовательного и воспитательного учреждения системы образования Республики Беларусь // Дашкольная адукацыя : зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад. агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 229–234.

7. Санитарные правила и нормы устройства и содержания детских дошкольных учреждений // Дашкольная адукацыя: Зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад. агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 96–143.

Литература (дополнительная):

1. Инструкция по проведению аттестации и аккредитации дошкольных учреждений Республики Беларусь // Бюллетень нормативно-правовой информации. – 1997. – № 13. – С. 12–17.

2. Концепция дошкольного образования Республики Беларусь // Зборнік нарматыўных дакументаў Міністэрства адукацыі Рэспублікі Беларусь. – 2000. – № 10. – С. 3–21.

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

Дополнительный справочный материал

1. Правила комплектования детьми дошкольных учреждений разных типов. Комплектование дошкольного учреждения осуществляется с учетом основных показаний, общих и отдельных противопоказаний к приему в дошкольное учреждение (см. источник № 3 в списке основной литературы, глава 3). Комплектование групп всех профилей и перевод детей из одной возрастной группы в другую группу осуществляется ежегодно на начало учебного года (1 сентября). Прием детей в дошкольное учреждение осуществляется в течение календарного года при наличии в нем свободных мест. В дошкольное учреждение принимаются дети, постоянно проживающие в Республике Беларусь, независимо от их местожительства и гражданства.

При комплектовании разновозрастной группы учитывается возможность организации режима дня, оптимально соответствующего возрастным анатомо-физиологическим и индивидуальным особенностям детей.

Зачисление детей в дошкольное учреждение осуществляется заведующим этого учреждения при наличии следующих документов:

- заявления родителей или их законных представителей;
- направления, выданного учредителем дошкольного учреждения;
- свидетельства о рождении ребенка;
- выписки из истории развития ребенка с заключением о состоянии его здоровья;
- справки об отсутствии контактов с инфекционными больными;
- выписки из истории развития ребенка с заключением врачебно-консультационной комиссии (для санаторных дошкольных учреждений);
- заключения центра коррекционно-развивающего обучения и реабилитации (для детей с особенностями психофизического развития).

Прием детей в санаторные дошкольные учреждения (группы) осуществляется по медицинским показаниям согласно профилю учреждения. На время нахождения ребенка в санаторном дошкольном учреждении (группе) за ним сохраняется место в дошкольном учреждении, в которое он зачислен, без учета его в списочном составе этого учреждения. Длительность пребывания детей в санаторных дошкольных учреждениях (группах) определяется врачебно-консультационной комиссией.

Сведения о проведении оздоровления, лечения ребенка в санаторном дошкольном учреждении (группе) передается в дошкольное учреждение, в которое он зачислен, а также в поликлинику по месту наблюдения в порядке, предусмотренном законодательными актами.

Интегрированное воспитание и обучение детей дошкольного возраста с особенностями психофизического развития организуется в дошкольных

учреждениях всех типов, профилей, форм собственности в соответствии с Положением об интегрированном воспитании и обучении детей дошкольного возраста с особенностями психофизического развития. Дошкольное учреждение может организовать коррекционно-развивающее обучение на дому для детей с особенностями психофизического развития и детей-инвалидов, которые по медицинским показаниям не могут полностью или частично посещать занятия в дошкольном учреждении, в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь.

За детьми сохраняется место в дошкольном учреждении в случаях:

- их болезни при условии предъявлении медицинской справки;
- на период прохождения санаторно-курортного лечения, карантина;
- на период оздоровления ребенка сроком на 90 дней в летний период;
- по заявлению, болезни или отпуска родителей или иных законных представителей детей.

В иных случаях, не предусмотренных Положением об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования, решение о сохранении места принимает учредитель в интересах детей.

Перевод детей с особенностями психофизического развития из специальных, интегрированных групп в группы общего назначения осуществляется в соответствии с заключением центра коррекционно-развивающего обучения и реабилитации.

2. Аттестация и аккредитация дошкольных учреждений. Низкий социальный статус работников системы дошкольного образования, издержки управленческой деятельности обусловили необходимость поиска новых, адекватных времени форм повышения престижности труда специалистов и качества деятельности дошкольных учреждений в целом. Введение аттестации всех дошкольных учреждений, с одной стороны позволит исключить практику субъективной оценки их деятельности, станет упреждающим фактором в ведении надуманного бумаготворчества, а также предусмотрит защиту прав и интересов детей от некомпетентного педагогического воздействия, а с другой стороны, введение аттестации во всех дошкольных учреждениях позволит выходить с инициативой об установлении дифференцированных условий оплаты труда для сотрудников дошкольных учреждений, поднять престиж их деятельности в отрасли.

Аттестация является одним из видов государственного контроля и предназначена для выявления эффективности работы дошкольных учреждений. Аттестация направлена на совершенствование деятельности дошкольных учреждений, развитие творческой инициативы педагогов, обеспечение защиты ребенка от некомпетентных педагогических воздействий.

Аттестации подлежат дошкольные учреждения всех типов независимо от их ведомственной принадлежности и форм собственности. Она прово-

дится на плановой основе с периодичностью один раз в пять лет или ранее по инициативе органов управления и коллективов дошкольных учреждений. Сроки аттестации определяются программой, типом и профильностью дошкольного учреждения, но не должны превышать 15 календарных дней.

Аттестация предполагает новый подход к анализу различных аспектов деятельности дошкольного учреждения. Его особенность состоит в том, что в отличие от традиционных плановых проверок первоначальный и все-сторонний анализ своей работы (самоанализ) осуществляют сами сотрудники.

Таким образом, аттестация осуществляется в два этапа:

1. Сотрудники дошкольного учреждения, используя критерии, проводят самоанализ с целью определить, насколько их деятельность соответствует государственному образовательному стандарту, вносят в свою работу необходимые улучшения и составляют сводный отчет о соответствии деятельности дошкольного учреждения государственному образовательному стандарту.

2. Представители местных органов управления образованием, посещая дошкольное учреждение, на месте проверяют и подтверждают правильность отчета.

В самоанализе принимают участие все: администрация дошкольного учреждения, его сотрудники и родители. Самоанализ поможет выявить сильные и слабые стороны в работе, сконцентрировать усилия на тех аспектах деятельности, которые требуют улучшения. Самоанализ, в ходе которого проводятся наблюдения в группах, анкетирование и опрос, анализ документации, охватывает следующие направления в работе:

- взаимодействие между сотрудниками и детьми;
- программы работы с детьми дошкольных учреждений;
- взаимодействие между сотрудниками и родителями;
- развивающая среда;
- безопасность, здоровье, питание детей;
- организация деятельности;
- управление дошкольным учреждением;
- кадровое обеспечение;
- повышение квалификации педагогов.

Инициатором проведения самоанализа должен стать заведующий дошкольным учреждением. Он же будет основным ответственным лицом за его организацию и контроль. Это, безусловно, потребует много времени и усилий, поэтому с самого начала к работе нужно привлечь часть сотрудников и родительский совет (актив). Надо рассчитать необходимый запас времени и не проводить самоанализ в спешке: это может неблагоприятно отразиться на настроении сотрудников, негативно повлияет на детей и

только ухудшит результаты работы. Длительность самоанализа определяется самим дошкольным учреждением, но предполагается, что он может занять от двух до четырех месяцев.

Как уже упоминалось, критерии оценки работы дошкольного учреждения относятся к различным сферам его деятельности. Однако основной акцент при проведении аттестации должен быть сделан на психолого-педагогической деятельности дошкольного учреждения. Это означает, что при проведении самоанализа особое внимание необходимо обратить на взаимодействие между детьми и сотрудниками, на используемые программы, на кадровые вопросы. Следует отметить: многие недостатки в этих сферах могут быть исправлены без дополнительных материальных затрат, лишь с помощью улучшения качества взаимодействия сотрудников с детьми и родителями, а также повышения квалификации кадров.

После проведения улучшений, коллективно запланированных по результатам наблюдений, воспитатели и заведующий снова оценивают свою работу по предлагаемым критериям и передают сводные данные в аттестационную комиссию.

При оценке работы дошкольных учреждений аттестационной комиссией будет учитываться и мнение родителей. На этапе самоанализа сотрудники дошкольного учреждения смогут воспользоваться специально разработанными с этой целью анкетами.

Системой критериев оценки работы дошкольного учреждения также учитывается, что уверенность в обеспечении социальных гарантий, возможность профессионального роста, наличие хороших условий и благоприятного микроклимата положительно сказываются на настроении сотрудников, их отношении к детям, влияя на деятельность дошкольного учреждения в целом. С помощью специального «опросного листа» можно оценивать насколько учитываются потребности самих сотрудников.

После предоставления отчета в аттестационную комиссию, которую формируют местные органы управления образованием, члены этой комиссии посещают дошкольное учреждение и на месте проводят выборочную проверку его деятельности по различным критериям, сверяя свои результаты с данными отчета.

Таким образом, система аттестации и аккредитации призвана защитить права детей на физическое и психическое здоровье, уважение их личности и качественное образование, одновременно поощряя, в отличие от плановых контрольных проверок недавнего прошлого, все многообразие форм и методов образования. Новый принцип анализа самим дошкольным учреждением различных направлений своей деятельности предоставляет ему широкие возможности для творческого поиска и для занятия каждым членом коллектива активной позиции по отношению к жизни учреждения.

1. Функция управления, направленная на установление обратной связи для внесения изменений в цели, задачи, содержание управления, планирование. 2. Функция управления, предусматривающая постановку цели и задач деятельности учреждения, которые являются результатом анализа состояния системы и прогнозирования ее будущего. 3. Функция управления, предполагающая разработку программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени. 4. Функция управления, направленная на распределение обязанностей в системе управления, реализацию запланированных мероприятий. 5. Функция управления, направленная на определение предполагаемого результата управленческого воздействия на систему. 6. Функция управления, предполагающая изучение фактического состояния дел и объективную их оценку. 7. Наименование должности руководителя дошкольного учреждения. 8. Функция управления, направленная на периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом. 9. Передача одним линейным руководителем задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за их выполнение. 10. Выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов.

4. Подберите примеры по реализации руководителями дошкольного учреждения разных уровней основных управленческих функций: анализа, прогнозирования, целеполагания, планирования, организации, контроля и регулирования.

5. Для анализа Вам предлагаются выдержки из беседы с сотрудниками дошкольного учреждения, касающиеся организации их труда. Проанализируйте их и определите: насколько эффективно организована работа в данном учреждении; основные ошибки, которые допущены в организации деятельности сотрудников и пути их преодоления.

5.1. *Воспитатель* (определяет степень участия в подготовке новогоднего праздника): Это не мое дело! За праздник отвечает Ангелина Сергеевна (музыкальный руководитель), вот с нее и следует спрашивать о его подготовке. Моя задача – привести детей в зал на репетицию и забрать после ее окончания.

5.2. *Заведующий* (определяет масштаб управляемости. Штат дошкольного учреждения – 48 человек): Я отвечаю за все, что происходит в дошкольном учреждении. Все подчиняются мне и я контролирую работу всех сотрудников.

5.3. *Логопед*: Кому я подчиняюсь в дошкольном учреждении? Никому! Мой непосредственный начальник – старший логопед района. Поэтому я в детском саду ни с кем из администрации не согласовываю свою работу.

5.4. *Заместитель заведующего по основной деятельности*: Какие связи я реализую в работе? Вертикальные, которые позволяют взаимодействовать с заведующим и педагогами дошкольного учреждения.

6. Каковы будут Ваши (руководителя) действия в случае, если один из сотрудников дошкольного учреждения превышает свои полномочия?

7. Почему делегирование столь важно для успешной деятельности дошкольного учреждения?

8. Определите основные препятствия, которые могут возникнуть в процессе делегирования. Каким образом они могут быть преодолены?

9. Определите основные трудности, возникающие в процессе принятия решения на различных этапах, и условия, позволяющие их преодолевать. Результаты представьте в таблице.

Характеристика этапа принятия решения	Возможные трудности	Пути их преодоления

10. Определите преимущества и трудности индивидуального и группового принятия решения. Результаты представьте в таблице.

Организация принятия решения	Преимущества	Трудности
Индивидуальное		
Групповое		

11. Отразится ли на процессе принятия решения характер проблемы (проблема-возможность, проблема-кризис, рутинная проблема)? Обоснуйте свой ответ.

Литература (основная):

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

2. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / С.А. Езопова. – М. : Издательский центр «Академия», 2003. – С. 21–192.

3. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 25–30.

4. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением : практич. пособие для руководителей ДООУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК : в 2 ч. / Т.П. Колодяжная. – Ростов н/Д : Издательство «Учитель», 2002. – Ч. 1. – С. 3–24.

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

6. 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. – С. 38–43.

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

Литература (дополнительная):

1. Решетько, В. Соуправление и самоуправление : критериальный подход к управлению дошкольным учреждением / В. Решетько, Л. Ермакова // Пралеска. – 2000. – № 8. – С. 11–14.

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

Дополнительный справочный материал

Управленческое решение. Классификация, этапы и уровни принятия управленческих решений. Решение – это важная составляющая жизнедеятельности человека. Каждый день мы принимаем множество решений. Так, взяв в руки данное пособие, вы уже столкнулись с необходимостью разрешения проблемы: прочитать данный материал или отложить пособие в сторону. Хочется надеяться, что вы выберете первую из представленных альтернатив.

Управленческое решение – выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов.

Процесс принятия управленческого решения является связующим звеном в управленческом цикле (О.С. Виханский, Т.С. Кабатченко, М. Мескон, А.И. Наумов). Так, в начале планирования деятельности учреждения руководитель принимает *решение* о сборе и анализе информации, о ее состоянии и окружении, а на этой основе – *решение* о разработке и

утверждении плана работы на последующий период. Далее, выработав план действий, руководитель принимает *решение* о необходимости создания организационных условий, позволяющих реализовать задуманное. В результате завершения запланированной работы руководитель принимает *решение* об осуществлении контроля и выявлении результатов деятельности, их соответствии намеченным планам. Таким образом, *реализация любой управленческой функции инициируется принятием решения, а ее завершение и переход к следующей также осуществляется благодаря принятию решения*. Поэтому принятие решения рассматривается как один из этапов реализации любой управленческой функции и как связующее звено, обеспечивающее их единство.

Необходимость принятия руководителями любых организаций, предприятий, в том числе и дошкольных учреждений, большого количества управленческих решений, обуславливает их разнообразие. С.А. Езоповой была предпринята попытка классифицировать виды управленческих решений (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Классификация управленческих решений (по С.А. Езоповой)

Классификационный признак	Виды управленческих решений	Пример из практики управления дошкольным учреждением
Уровень управления	Решения высших уровней (республиканского). Решения среднего уровня. Решения низшего уровня.	Решения о реализации механизма аттестации и государственной аккредитации дошкольных учреждений (<i>на республиканском уровне</i>).
Сфера деятельности	Экономические. Социальные. Организационные и т. д.	Решения об утверждении сметы дополнительных образовательных услуг (<i>в области финансово-хозяйственной деятельности дошкольного учреждения</i>).
Функциональное содержание	Целеполагающие. Плановые. Организационные. Координирующие. Контрольные.	Решение о разработке плана работы дошкольного учреждения на следующий год (<i>плановое</i>).
Продолжительность реализации	Долгосрочные (в перспективе). Среднесрочные (в ре-	Решение об открытии оздоровительного комплекса на базе дошкольного учреждения,

Продолжение таблицы 1

	альном масштабе времени). Срочные (экстренные, по запросу).	включающего бассейн, кабинет физиотерапии, стоматологический кабинет и т. д. <i>(долгосрочное решение, поскольку вначале предстоит найти финансовые средства и создать материально-техническую базу для реализации обозначенных услуг).</i>
Способ принятия (по методу)	Формализованные. Неформализованные.	Решение об определении перспектив развития дошкольного учреждения, выработанное с помощью метода «брейн-строминг» <i>(неформализованное).</i>
Степень самостоятельности	По собственной инициативе. По исполнению решений вышестоящих организаций и органов управления, соответствующие должностным обязанностям.	Решение педагога об участии в конкурсе «Воспитатель года» <i>(по собственной инициативе).</i>
Организация разработки	Единоличные. Коллегиальные. Коллективные.	Решение о проведении выставки творческих работ детей, родителей, педагогов <i>(коллегиальное).</i>
Форма	Письменные. Устные.	Решение о переводе воспитателя дошкольного учреждения на должность заместителя заведующего по основной деятельности <i>(письменное решение, поскольку необходимо издать соответствующий приказ).</i>
Срок действия	На определенный срок. Срок без ограничения. Временные, до отмены.	Решение об организации открытых занятий для родителей в течение марта <i>(на определенный срок).</i>
Обеспеченность	В условиях неопреде-	Решение о реализации новой

Продолжение таблицы 1

информацией	ленности. В условиях риска. В условиях определенности.	образовательной услуги в дошкольном учреждении – стрейтинга (<i>решение в условиях риска, поскольку предварительно заведующим был изучен спектр услуг конкурентов, запросы родителей и определен потенциал оказания этой услуги. Однако на данный момент группа желающих ее приобрести не укомплектована, и т. д.</i>).
Возникновение ситуации	Экстренные. Текущие.	Решение об утверждении повестки дня предстоящего запланированного педагогического совета (<i>текущее решение</i>).

Процесс принятия решения проходит 3 этапа:

- определение проблемы и признание необходимости принятия решения;
- выработка (подготовка) решения;
- реализация решения (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Этапы принятия управленческих решений (по С.А. Езоповой)

Этапы	Содержание деятельности
1. Определение проблемы и признание необходимости принятия решения	<p>1. Выявление проблемной ситуации и признание ее существования</p> <p><i>Проблемная ситуация</i> – противоречие между действительным, желаемым, возможным и должным.</p> <p>Четкое определение проблемы определяет эффективность решения. В случае, если она неверно сформулирована, целесообразность последующих действий минимальна.</p> <p>2. Анализ проблемы и ее интерпретация</p> <p><i>Интерпретация проблемы</i> – определение значимости той или иной проблемы для функционирования и развития организации.</p> <p><i>Виды проблем</i></p> <p><u>неструктурированные:</u></p> <p><i>проблема-возможность</i> (например, в штатное расписа-</p>

Продолжение таблицы 2

<p>2. Выработка (подготовка) решения</p>	<p>ние дошкольного учреждения была введена новая единица – социальный педагог. Решение этой проблемы – поиск и принятие на работу соответствующего специалиста – будет рассматриваться как возможность развития дошкольного учреждения, совершенствование его деятельности);</p> <p><i>проблема-кризис</i> (например, коллективный отказ родителей от посещения их детьми определенной дополнительной образовательной услуги – изостудии. Данная проблема является кризисной, нежелательной для управления дошкольным учреждением, поскольку она является конфликтной, повышает напряженность в коллективе, ухудшает имидж дошкольного учреждения и т. д.);</p> <p><u>структурированная:</u></p> <p><i>повседневная, рутинная проблема</i> (например, определение возможности официального отсутствия помощника воспитателя на работе в связи с посещением им врача).</p> <p>В результате интерпретации проблемы определяется ее важность и степень срочности ее решения.</p> <p>3. Определение критериев решения проблемы</p> <p>Выработанные критерии позволяют впоследствии определить степень решения проблемы. Выбор конкретных критериев обусловлен характером проблемы существующей ситуации в организации.</p> <p>4. Определение альтернатив</p> <p><i>Альтернатива</i> – возможный путь решения проблемы. Особенности реализации данного этапа определяются:</p> <ul style="list-style-type: none"> – видом проблемы; – желанием субъектов управления осуществлять поиск альтернатив решения проблемы; – степенью изученности проблемы, имеющимся представлением о ее сущности; – наличием времени на выявление альтернатив; – количеством людей, включенных в этап разработки альтернатив. <p>5. Анализ и оценка разработанных альтернатив</p> <p>Определение преимуществ и трудностей реализации выработанных альтернатив. Их сравнительный анализ на основе разработанных ранее критериев.</p> <p>6. Выбор альтернативы</p>
--	--

Продолжение таблицы 2

3. Реализация решения	<p>«Переломный» этап в процессе принятия решения, результат которого определяется следующими факторами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – готовностью руководителя к принятию решения и последующей ответственности за его реализацию; – тщательностью анализа возможных альтернатив на предыдущем этапе; – предыдущим опытом решения различных проблем в управлении. <p>В некоторых учебных пособиях данный этап определяется как заключительный в процессе принятия решения: это не совсем верно, поскольку значимость принятия решения можно оценить только лишь после его реализации и выявления степени решения существующей проблемы.</p> <p>7. Организация выполнения решения</p> <p>Предполагается подготовка плана реализации принятого решения, распределение прав и ответственности между его исполнителями, определение коммуникационных каналов для обмена информацией в ходе выполнения решения.</p> <p>8. Анализ и контроль выполнения решения</p> <p>Реализация системы мониторинга за исполнением решения, предполагающей постоянное отслеживание преобразований управляемого объекта.</p> <p>9. Обратная связь</p> <p>Оценка полученных достижений в результате реализации решения, их соответствия обозначенным критериям. Определение степени решения проблемы, породившей принятие решения.</p>
-----------------------	---

Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко выделяют следующие уровни принятия управленческих решений:

Первый уровень – *рутинный*. Эти решения представляют собой часть обычной рутины. Здесь руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом. Функция менеджера в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуации, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность, либо вовсе не может обеспечить эффективных действий в нужное время. Руководи-

тель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы и разумно действующий, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

Второй уровень – *селективный*. На этом уровне требуется доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Здесь руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности руководителя выбрать направление действий с максимальной вероятностью, что оно окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Третий уровень – *адаптационный*. На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеется набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное. Подобные решения дают ответ на проблемы, которые могли существовать и ранее, но в иной конкретной форме. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

Четвертый уровень – *инновационный*. Эти проблемы наиболее сложны и требуют наибольшего внимания среди всех, с которыми сталкивается менеджер. Для того чтобы добиться удовлетворительного результата, они требуют совершенно нового подхода. Зачастую такой проблемой может быть та, которую плохо поняли ранее, и для ее решения требуются абсолютно новые представления и методы. Руководителю необходимо найти способы понимать совершенно неожиданные и непредсказуемые проблемы, решение которых зачастую требует развития в себе способности мыслить на новый манер. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для их решения создания новой отрасли науки или технологии.

В заключение следует подчеркнуть, что в современных условиях к управленческому решению предъявляется ряд требований: научная обоснованность, целенаправленность, современность, компетентность, четкость и конкретность, правомерность, последовательность. Независимо от формы, в которой оно принимается, решение должно отражать в формулировке сущность вопроса.

Семинарское занятие 3

Заведующий в системе управления дошкольным учреждением**Вопросы для обсуждения:**

1. Заведующий дошкольным учреждением: должностные обязанности, квалификационные требования.
2. Стили управления заведующего дошкольным учреждением.
3. Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления.
4. Подходы к определению профессионально важных качеств личности руководителя дошкольного учреждения.

Практические задания:

1. Напишите сочинение на тему «Преуспевающий руководитель дошкольного учреждения».
2. На основе изучения литературы определите понятие «стиль управленческой деятельности», проанализируйте различные подходы к их классификации. Предложите практические ситуации, в которых, на Ваш взгляд, целесообразно использовать тот или иной стиль.
3. Напишите рецензию на статью В. Шебеко, Е. Семеновой (источник № 7 в списке основной литературы).
4. Представьте, что Вы завтра приступаете к профессиональным обязанностям руководителя дошкольного учреждения. Опишите вкратце, как Вы видите себя в данной роли. Форма изложения свободная.
 - 4.1. Оцените положительные и отрицательные стороны своей готовности к деятельности руководителя дошкольного учреждения в таблице.

Готовность «+»	Готовность «-»

- 4.2. Проанализируйте информацию в правой колонке.
- 4.3. Установите причины Готовности «-» и исследуйте их.
- 4.4. Определите, что необходимо сделать для того, чтобы Готовность «-» стала Готовностью «+».
- 4.5. Оформите результаты размышлений в свободной форме.
5. Согласны ли Вы с тем, что наряду с высокой квалификацией руководитель дошкольного учреждения должен обладать особыми личностными качествами? Обоснуйте свой ответ.
6. Раскройте подходы к выделению факторов успешности руководителя.
7. Вам предлагается ряд афоризмов о сущности власти и влияния. Проанализируйте их. Определите, которые из них наиболее близки Вам. Почему?

*Лучше спокойно подчиняться, чем властвовать самому (Лукреций).
Как в человеке, так и в государстве тяжелее всего болезнь, начинающаяся с головы (Плиний).*

*Разумный властитель всегда терпелив,
И гнева умеет сдержать он прилив (Саади).*

Кто меньше полагался на милость судьбы, тот дольше удерживался у власти (Макиавелли).

Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает (Макиавелли).

*Умение властвовать не черпается из книг (Корнель).
Опасна власть, когда с ней совесть в ссоре (Шекспир).*

*В чести и славе та держава,
Где правят здравый ум и право,
А где дурак стоит у власти,
Там людям горе и несчастье (Брант).*

Всякий человек, обладающий властью, склонен злоупотреблять ею (Монтескье).

Высокая должность избавляет иногда от необходимости иметь еще и дарования (Вовенгард).

Если начальник не делает нам зла, то это уже немалое благо (Бомарше).

Люди самолюбивые любят власть, люди честлюбивые – влияние, люди надменные ищут того и другого, люди размышляющие презирают и то, и другое (Ключевский).

Стремление к власти также присуще человеку, как и преклонение перед властью над собой. Первое свойство делает из нас тиранов, второе – рабов (Хэзлитт).

Вообще говоря, власть не портит людей, зато дураки, когда они у власти, портят власть (Шоу).

О власть с ее взглядом Медузы! Кто однажды заглянул в ее лицо, тот не может более отвести глаз: он остается зачарованным и плененным. Кто хоть раз испытал хмельное наслаждение власти и повеления, не в состоянии от нее отказаться (Цвейг).

Литература (основная):

1. Дашкольная адукацяя : зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 145–146.

2. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / С.А. Езопова. – М. : Издательский центр «Академия», 2003. – С. 84–97.

3. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 25–30.

4. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением : практич. пособие для руководителей ДООУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК : в 2 ч. / Т.П. Колодяжная. – Ростов н/Д : Издательство «Учитель», 2002. – Ч. 1. – С. 33–37.

5. 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. – С. 43–67.

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

7. Шебеко, В. Руководитель дошкольного учреждения : каким должно быть его деловое общение / В. Шебеко, Е. Семенова // Дошкольное воспитание. – 2010. – № 2. – С. 39–46.

Литература (дополнительная):

1. Ксенда, О.Г. Проблемы проведения тренингов личностного роста руководителей дошкольных учреждений / О.Г. Ксенда // Кіраванне ў адукацыі. – 2001. – № 1. – С. 39–47.

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

3. Теленченко, В. Развивать – значит исследовать (Совершенствование управленческой деятельности руководителя дошкольного учреждения) / В. Теленченко // Пралеска. – 2001. – № 6. – С. 27.

Дополнительный справочный материал

Подходы к определению профессионально важных качеств личности руководителя дошкольного учреждения. На сегодняшний день в менеджменте и психологии управления накоплен огромный материал, посвященный изучению личности руководителя. Существуют разнообразные подходы и различные классификации качеств личности руководителя, необходимых для эффективного управления. Различия между ними определяются представлениями исследователей о том, что обуславливает успешность деятельности руководителя: способности, черты характера, стиль управления или особенности мотивационной сферы, предыдущий опыт. Множество существующих подхо-

дов можно условно объединить в три основные группы: *личностную, ситуационную и интегративную.*

1. Личностный подход

Личностный подход основывается на предположении, что эффективность деятельности руководителя определяется степенью сформированности *профессионально важных качеств* – индивидуальных качеств субъекта деятельности, влияющих на ее выполнение и успешность освоения.

Данный подход исторически сложился первым и получил наибольшее распространение в теории и практике менеджмента. Однако единомышленники разделяющих его исследователей ограничивается признанием влияния личностных качеств руководителя на деятельность. На вопрос «Каковы же эти качества?» существует множество ответов, большинство из которых представлены в таблице 3. Сводная таблица была создана С.А. Езоповой в результате анализа и обобщения работ, посвященных изучению личности успешного руководителя (В.Н. Дружинин, Д.С. МакКлелланд, Г.С. Никифоров, С. Сингх, Дж. Сусман, Л.И. Уманский, А.В. Филиппов и др.).

Таблица 3 – Профессионально важные качества личности руководителя

Общие группы качеств личности руководителя	Конкретные качества личности
Здоровье	Психологическая устойчивость, физическое здоровье
Направленность личности	Интерес к делу, целеустремленность, отношение к работе как к ценности, стремление к лидерству, мотивация признания, уважения
Интеллектуальные качества	Аналитичность, прогностичность, стратегичность мышления, рассудительность, сообразительность, гибкость ума, интеллект, критичность, хорошая обучаемость, творчество, память, эрудиция, умственные способности
Волевые качества	Выдержка, воля, настойчивость, принципиальность, решительность, смелость, способность к риску, требовательность, твердость, упорство
Качества динамичности	Активность, динамичность, инициативность, мобильность, находчивость, оперативность, предприимчивость, энергичность
Личностные (организаторские) качества	Дисциплинированность, надежность, объективность, ответственность, организованность, рефлексивность, самоорганизация, самостоятельность, уверенность в себе, справедливость, честность

Продолжение таблицы 3

Личностные (моральные) качества	Вежливость, деликатность, доброжелательность, интеллигентность, сдержанность, тактичность, терпимость, уравновешенность, чуткость
Личностные (коммуникативные) качества	Адаптивность, коммуникабельность, открытость, совместимость, уживчивость, эмпатия, человечность
Профессиональные качества	Компетентность, образованность, стремление к самообразованию, опыт

Определение ключевых характеристик, по мнению приверженцев данного подхода, позволяет создать модель личности руководителя, на основе которой следует осуществлять профессиональный отбор и дальнейшее обучение руководителей.

Преимуществом использования личностного подхода является определенность процедуры отбора и аттестации руководителей, повышение надежности профессиональной деятельности руководителя.

Основным ограничением применения рассмотренного подхода представляется абстрагирование от множества факторов, существующих в конкретных организациях и влияющих на деятельность руководителя (например, уровень развития коллектива, состояние окружения и т. д.).

Снятие обозначенного ограничения является задачей второго подхода – *ситуационного*, к изучению которого мы и переходим.

2. Ситуационный (поведенческий) подход

Ситуационный подход начал активно развиваться в середине XX в. Сторонники данного подхода (А.И. Китов, Л. Лайкерт, Б.Ф. Ломов, В.Б. Скориков, Р. Стойгдилл, Ф. Фидлер и др.) справедливо критикуют оценку руководителей только по личностным качествам, акцентируя внимание на том, что в определенных ситуациях люди с разными личностными особенностями совершают одинаковые действия, а близкие по структуре личности руководители в идентичных условиях могут принимать различные решения. Также они отмечают, что приобретение личностью новой социальной роли может более или менее быстро изменить саму личность. Например, при исследовании стрессовых состояний обнаружено, что для эффективных руководителей со временем характерно появление повышенной тревожности на грани патологии, легко провоцирующее возникновение функциональных расстройств. Если не учитывать, что данная характеристика является результатом специфики труда, следовало бы использовать ее в качестве критерия к отбору руководителей и рассматривать как профессионально значимую.

Приверженцы ситуационного подхода, не отрицая влияния личности руководителя на успешность управления, особое значение придают *ситуации*, в которой осуществляется деятельность управленца. При этом под ситуацией понимается комплекс объективных условий, существующих в организации:

- история развития организации, в которой осуществляется руководящая деятельность;
- структура группы, ее величина и уровень развития;
- специфика социально-психологического климата в группе;
- степень соответствия данной группы стилю управления руководителя.

Рассмотрение ситуационного контекста как фактора, предопределяющего действия руководителя, позволяет выделить ряд личностных характеристик, свидетельствующих о готовности управленца к продуктивной деятельности в широком диапазоне ситуаций. К таким характеристикам можно отнести: способность к гибкому изменению стиля управления, устойчивость к неопределенности, отсутствие жестких стереотипов поведения.

Таким образом, исследователи, придерживающиеся ситуационного подхода, приходят к выводу, что детерминантами эффективного управления являются:

- личность руководителя (ключевая составляющая – стиль управления);
- особенности развития коллектива;
- общая ситуация в организации, состояние окружающих факторов.

На основании данного подхода для выявления предрасположенности к управленческой деятельности предпринимается поиск и моделирование определенного набора управленческих ситуаций, эффективное разрешение которых могло бы обусловить успешность последующей деятельности менеджера.

Главным преимуществом ситуационного подхода является более реалистичное рассмотрение деятельности менеджера (нежели в личностном подходе), снятие строгих требований к его личностному потенциалу.

Трудностью применения данного подхода к отбору руководителей является проблема определения соответствия личностных особенностей претендента особенностям группы, организации, функциям деятельности и прогнозируемым состояниям окружения.

3. Интегративный подход

В рамках интегративного подхода О.В. Горлов предлагает рассматривать *профессионально важные качества* личности руководителя (ПВК) как уникальное, особое явление и выделять из них те, которые присущи всем руководителям, т. е. определяют их социальной ролью (*ролевые каче-*

ства – const), а также те, которые могут быть востребованы дополнительно конкретной управленческой ситуацией (*ситуационные качества – σ*):

$$\text{ПВК} = \text{const} + \sigma.$$

Руководствуясь данным подходом, попробуем выделить ролевую составляющую профессионально важных качеств руководителя дошкольного учреждения. При этом выделение и аргументирование важности представленных качеств личности будет производиться на основе анализа исследований по психологии управления и особенностей деятельности современного руководителя дошкольного учреждения.

Прогностический, превентивный, адаптивный и быстроизменяющийся характер управленческой деятельности руководителя дошкольного учреждения указывает на необходимость развития интеллектуальных способностей. В исследованиях Л.А. Горшуновой, Д.Н. Завалишиной, А.К. Марковой указывается, что при анализе управленческого мышления следует уделять внимание прогностичности, гибкости, абстрактности и аналитичности как его основным характеристикам. Деятельность в условиях высокой неопределенности внешней среды и дефицита времени на принятие управленческих решений делает востребованными такие качества личности руководителя дошкольного учреждения, как стрессоустойчивость, мобильность, готовность к риску. Децентрализация системы управления образованием, самостоятельность дошкольных учреждений, возрастающая сложность профессиональной деятельности требуют высокого уровня развития личностного потенциала – ответственности, самостоятельности, целеустремленности, решительности. Демократический, партисипативный характер современного управления, направленность на реализацию личностно ориентированного взаимодействия с сотрудниками организации обуславливает высокий уровень развития коммуникативных способностей и эмпатии менеджера.

Таким образом, в результате анализа современной ситуации управления в сфере дошкольного образования можно выделить следующие профессионально важные качества личности руководителя дошкольного учреждения: а) интеллектуальные способности; б) волевые качества; в) ответственность; г) коммуникативные способности и эмпатия.

Обозначение ситуационных качеств личности руководителя будет предопределено положением дел в конкретном дошкольном учреждении. Так, например, осуществление стратегических изменений потребует целеустремленности, активности, увлеченности, уверенности в успехе, готовности к риску от руководителя дошкольного учреждения. В свою очередь адаптация нового члена коллектива предполагает проявление таких личностных качеств заведующего детским садом, как мягкость, чуткость, терпимость, доброжелательность.

Таким образом, мы рассмотрели основные подходы к определению профессионально важных качеств личности руководителя.

Репозиторий БрГУ

Семинарское занятие 4

Финансово-хозяйственный механизм в управлении дошкольным учреждением***Вопросы для обсуждения:***

1. Основные источники финансирования дошкольных учреждений. Правила финансирования из бюджета.
2. Смета расходов дошкольного учреждения. Основные правила ее составления.
3. Порядок взимания платы за содержание детей в дошкольных учреждениях.
4. Дополнительные источники финансирования дошкольных учреждений. Порядок оказания дополнительных образовательных услуг.

Практические задания:

1. Изучите порядок использования добровольных взносов, пожертвований от физических лиц и спонсорской помощи от юридических лиц (индивидуальных предпринимателей) в дошкольном учреждении (источник № 4 из списка основной литературы).
2. Чем обусловлена необходимость использования предпринимательской деятельности в сфере дошкольного образования?
3. Сформулируйте цель предпринимательской деятельности в дошкольном учреждении.
4. Изучите примерную дифференциацию дополнительных образовательных услуг в дошкольном учреждении (источник № 6 из списка основной литературы).
5. Руководитель дошкольного учреждения на педагогическом совете предложила воспитателям активно включиться в осуществление рекламной кампании в детском саду, участвовать в изучении мнения родителей о целесообразности открытия в учреждении дополнительных образовательных услуг. Однако большинство воспитателей с возмущением заметили, что это не входит в их должностные обязанности и заведующей не следует перекладывать свою работу на других. Каким образом Вы бы отреагировали на заявления педагогов?
6. Многие руководители дошкольных учреждений считают, что вначале необходимо создать дополнительную образовательную услугу (разработать программу, подготовить специалиста, развивающую среду и т. д.), а затем уже искать потребителя, изучать его отношение к данной услуге, его ожидания. Согласны ли Вы с данным утверждением? В чем опасность такого подхода?

7. Дайте оценку следующим высказываниям руководителей дошкольных учреждений относительно оказания в дошкольных учреждениях дополнительных образовательных услуг. Аргументируйте свою точку зрения.

Не следует тратить время на изучение желаний родителей. Большинство из них сами не знают, чего хотят.

Воспитанием ребенка, его успехами в детском саду интересуются только «взрослые» мамы. «Молодым» мамам главное, чтобы ребенок был здоров и накормлен. А чем он занимался целый день, их не интересует.

Поведение родителей в процессе взаимодействия с дошкольным учреждением зависит не от их возраста, образования и жизненного опыта. Все зависит от их отношения к собственному ребенку и его воспитанию.

Приверженцев семейного воспитания, считающих, что в дошкольном учреждении их детей ничему хорошему не научат, никакими средствами нельзя убедить, что общественное воспитание – это не вред, а благо.

8. Решите ситуационную задачу «Предприимчивый воспитатель».

Заведующая дошкольным учреждением «Калинка» решила, что спрос на услуги дошкольного учреждения значительно повысит введение дополнительной платной образовательной услуги – изучение иностранного языка. Большинство родителей отказывались от данной услуги, поскольку дети изучали английский язык в учреждениях дополнительного образования либо посещали другие кружки в детском саду. Однако заведующая настаивала на том, чтобы воспитатели активнее «продавали» родителям услугу. И одна из «находчивых» воспитателей, заметив, что родители мало общаются между собой, предлагала услугу каждому из них в ходе индивидуальной беседы. При этом она в лестных эпитетах отзывалась о способностях ребенка и подчеркивала, что всех детей в группе родители уже записали на данную услугу и остался только Ваш(а) Саша или Маша... Родители соглашались. Таким образом была укомплектована группа детей для изучения иностранного языка. Заведующая удовлетворена работой воспитателя, педагог дополнительного образования начал работу с группой детей. Но буквально через несколько месяцев обман был раскрыт. Дети жаловались родителям, что им неинтересно на занятиях, они устают в саду. Родители, услышав вечером в раздевалке нерадостные отзывы других, начинали «горевать» о том, что сомневались в необходимости посещения занятий их ребенком, но жалели (Как же мой Ваня будет один в группе скучать?) и соглашались. Выяснилось, что если бы не находчивый «рекламный агент», скорее всего, скучал бы педагог дополнительного образования, поскольку большинство родителей попались на «рекламный трюк» воспитателя. В результате коллективных жалоб родителей и отказа от услуг данного дошкольного учреждения (вплоть до перевода

ребенка в другой детский сад), дополнительная услуга была ликвидирована, воспитатель наказана за некорректное взаимодействие с родителями, а имидж дошкольного учреждения «Калинка» значительно пострадал.

1) Насколько целесообразно определение первоочередной задачей предпринимательской деятельности дошкольного учреждения получение прибыли в результате продажи дополнительных образовательных услуг?

2) Правомерно ли наказание воспитателя детского сада? Ведь она прежде всего старалась выполнить распоряжение руководителя дошкольного учреждения?

3) Какие рекомендации Вы дали бы заведующей дошкольным учреждением с целью повышения имиджа детского сада в результате сложившейся ситуации?

9. Определите факторы, влияющие на отношение родителей к дополнительным образовательным услугам, которые следует учитывать руководителям дошкольных учреждений. Аргументируйте свою точку зрения.

10. Определите основные результаты предпринимательской деятельности дошкольного учреждения (с позиции детей, родителей, работников детского сада).

11. Являются ли конкурентами дошкольных учреждений центры дополнительного образования, система домашнего воспитания (гувернеры)? Почему?

Литература (основная):

1. Инструкция о порядке взимания платы за содержание детей в дошкольных учреждениях // Дошкольная адукацыя : зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад. агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 85–90.

2. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 46–49.

3. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением : практич. пособие для руководителей ДООУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК : в 2 ч. / Т.П. Колодяжная. – Ростов н/Д : Издательство «Учитель», 2002. – Ч. 1. – С. 84–88.

4. Об организации работы в дошкольных учреждениях по использованию добровольных взносов, пожертвований от физических лиц и спонсорской помощи от юридических лиц (индивидуальных предпринимателей) // Пралеска. – 2010. – № 2 (222). – С. 3.

5. О внесении дополнений в Инструкцию о порядке взимания платы за содержание детей в детских дошкольных учреждениях. Приказ Министер-

ства образования Республики Беларусь от 1 декабря 1999 г. № 722 // Дашкольная адукацыя : зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад. агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 90–91.

6. 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. – С. 29–35.

Литература (дополнительная):

1. Багданава, Г. Паслугі, якія можна купіць : выхаванне дзяцей у групах з частковым бацькоўскім фінансаваннем / Г. Багданава // Пралеска. – 1998. – № 6. – С. 10–11.

2. Сергеева, Л. Переход на новый хозяйственный механизм: система дошкольного воспитания / Л. Сергеева // Дошкольное воспитание. – 1992. – № 3–4. – С. 21–26.

Дополнительный справочный материал

Правила взимания платы за содержание детей в дошкольных учреждениях. Плата за содержание детей в дошкольных учреждениях взимается в размерах, установленных Советом Министров Республики Беларусь, независимо от ведомственной принадлежности и места работы (учебы) родителей или лиц, их заменяющих. Предприятия, учреждения, имеющие в своем ведении дошкольные учреждения, не имеют права увеличивать плату за содержание детей в этих учреждениях.

Плата за содержание детей в дошкольных учреждениях не взимается:

➤ с родителей и лиц, их заменяющих, если среднемесячный совокупный доход на члена семьи не превышает 20% среднедушевого минимального потребительского бюджета семьи из четырех человек, утвержденного в ценах сентября года, предшествующего году обращения за освобождением;

➤ в санаторных дошкольных учреждениях для детей, больных туберкулезом в соответствии с Перечнем заболеваний и состояний, дающих право на освобождение от платы родителей за содержание в санаторных дошкольных учреждениях для детей, больных туберкулезом;

➤ во всех типах дошкольных учреждений (группах) с родителей и лиц, их заменяющих, детей глухих и слабослышащих, слепых и слабовидящих, с тяжелыми нарушениями речи (с алалией, дизартрией, ринолалией, афазией, общим недоразвитием речи и заиканием), опорно-двигательного аппарата (с церебральным параличом, последствиями полиомиелита, артрогрипозом, хондродистрофией, миопатией), с онкологиче-

ческими заболеваниями, а также умственно отсталых (с нарушением интеллекта);

➤ с семей военнослужащих, погибших (умерших) или ставших инвалидами во время прохождения военной службы, либо рабочих и служащих, занимавших штатные должности в воинских частях в составе войск на территории государств, в которых велись боевые действия, а также с семей военнослужащих, погибших (умерших) в мирное время при прохождении военной службы;

➤ с граждан, пользующихся льготами в соответствии со ст. 18, 23, 24 Закона Республики Беларусь «О социальной защите граждан, пострадавших от катастрофы на Чернобыльской АЭС», а также с граждан, проживающих в сельских населенных пунктах, расположенных в зоне проживания с периодическим радиационным контролем.

Плата за содержание в дошкольных учреждениях снижается на 50%:

➤ для родителей или лиц, их заменяющих, имеющих трех и более детей, независимо от возраста.

Основанием для освобождения от платы или снижения ее на 50% служат соответствующие документы.

Плата с родителей или лиц, их заменяющих, за содержание детей не взимается, если ребенок не посещает дошкольное учреждение по следующим причинам:

➤ болезнь ребенка или его нахождение на санаторном лечении, не зависимо от срока;

➤ карантин;

➤ нахождение ребенка на домашнем режиме сроком до месяца по рекомендации врача, а на более длительный срок – по заключению ВКК территориальной поликлиники;

➤ наличие листка временной нетрудоспособности у матери, отца или лиц, их заменяющих; отпуска всех видов, командировка, выходные дни (в т.ч. при скользящем графике работы), простой предприятия (подразделения), отгулы матери, отца или лиц, их заменяющих;

➤ в летний оздоровительный период (до 90 дней);

➤ нахождение ребенка на каникулах при организации обучения подготовительных, первых классов на базе дошкольного учреждения;

➤ при наличии предписания санитарно-эпидемиологической службы о закрытии дошкольного учреждения;

➤ трудоспособные мать и отец или лица, их заменяющие, временно не работают в связи с ликвидацией предприятия или сокращением численности штата работников и зарегистрированы в установленном порядке в Государственной службе занятости с правом получения пособия (стипендии) по безработице.

Во всех случаях причина отсутствия ребенка должна быть подтверждена документально.

Репозиторий БрГУ

Семинарское занятие 5

Правовое регулирование труда работников дошкольных учреждений**Вопросы для обсуждения:**

1. Правовое положение коллектива работников дошкольного учреждения.
2. Порядок приема, перевода и увольнения работников дошкольных учреждений.
3. Порядок ведения трудовых книжек.
4. Обязанности нанимателя при организации труда работников дошкольного учреждения, ответственность за их выполнение.
5. Основные обязанности работников дошкольных учреждений, ответственность за их выполнение.
6. Рабочее время и его использование работниками дошкольного учреждения.
7. Время отдыха работников дошкольных учреждений.
8. Дисциплина труда работников дошкольных учреждений. Система поощрения и наказания.
9. Охрана труда работников дошкольных учреждений.

Основные понятия:

Внутренний трудовой распорядок, наниматель, работник, рабочее время, охрана труда.

Практическое задание:

1. Используя Трудовой кодекс (источник № 4), изучите особенности регулирования труда отдельных категорий работников (женщин и работников, имеющих семейные обязанности; молодежи; инвалидов; работников с неполным рабочим временем; временных работников; работников, принимавших участие в ликвидации последствий катастрофы на Чернобыльской АЭС и приравненных к ним лиц; работников, проживающих (работающих) на территориях радиоактивного загрязнения; работников, эвакуируемых (отселяемых) из зон эвакуации (отчуждения), первоочередного и последующего отселения; лиц работающих по совместительству) и гарантии работникам в связи с выполнением воинских обязанностей.

Литература (основная):

1. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 54–57.

2. Отраслевые правила внутреннего распорядка для работников дошкольных образовательных учреждений Республики Беларусь : методические рекомендации // Пралеска. – 2002. – № 1. – С. 6–13.

3. Положение об обучении, инструктаже и проверке знаний по вопросам охраны труда в системе Министерства образования и науки Республики Беларусь // Дашкольная адукацыя: Зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад. агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 235–267.

4. 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.

Дополнительный справочный материал

Обязанности нанимателя при организации труда работников.

Наниматель обязан:

- обеспечить работника работой в соответствии с трудовым законодательством, коллективным договором и трудовым контрактом (договором);
- рационально использовать труд работников;
- обеспечивать трудовую и производственную дисциплину;
- вести учет фактически отработанного работником времени;
- выдавать заработную плату в сроки в размерах, установленных законодательством, коллективным договором, соглашением или трудовым контрактом (договором), но не реже 2-х раз в месяц;
- создавать здоровые и безопасные условия труда для работников;
- обеспечивать повышение квалификации или переподготовку работников в порядке и на условиях, определяемых Правительством Республики Беларусь или уполномоченным органом;
- создавать необходимые условия для аттестации педагогических и других работников и совмещения работы с обучением;
- осуществлять контроль за исполнением работниками возложенных на них должностных обязанностей, требований Устава дошкольного учреждения, коллективного договора, правил внутреннего трудового распорядка;
- применять дисциплинарные взыскания к нарушителям трудовой дисциплины;
- обеспечивать участие работников в управлении дошкольным учреждением, своевременно рассматривать критические замечания работников и сообщать о принятых мерах;
- внимательно относиться к нуждам и запросам работников;
- представлять статистические данные о труде в объеме и порядке, определенном законодательством;

- оформлять изменение условий и прекращение трудового контракта (договора) с работником приказом (распоряжением);
- отстранять работников от работы в случаях, предусмотренных Трудовым Кодексом и законодательством;
- утверждать штатное расписание и устанавливать должностные оклады в соответствии с условиями оплаты труда и в пределах фонда заработной платы (фонда оплаты труда);
- устанавливать работникам дошкольного учреждения по согласованию с профсоюзным комитетом, за счет и в пределах средств, направленных на оплату труда, размеры надбавок, доплат, премий, других выплат стимулирующего характера;
- создавать условия для деятельности отраслевого профсоюза, общественных организаций, действующих в интересах коллектива работников;
- нести ответственность за жизнь и здоровье детей во время их пребывания и организации образовательного процесса в дошкольном учреждении;
- выполнять иные обязательства, вытекающие из законодательства, локальных нормативных актов, коллективного договора и трудового контракта (договора).

О всех серьезных случаях травматизма и чрезвычайных происшествиях наниматель (заведующий) сообщает в районный (городской) отдел (управление) образования.

В случаях, предусмотренных трудовым законодательством и коллективным договором, наниматель осуществляет свои обязанности по согласованию или с участием профсоюзного комитета, в том числе при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих трудовые и социально-экономические права работников.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей наниматели (уполномоченное должностное лицо нанимателя) несут ответственность, предусмотренную Трудовым кодексом, иными законодательными актами, коллективным договором и соглашением.

Основные обязанности работников. Работники дошкольного учреждения обязаны:

- соблюдать трудовую дисциплину, работать честно, добросовестно выполнять обязанности, возложенные на них Уставом дошкольного учреждения, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, должностными инструкциями, письменными и устными приказами (распоряжениями) нанимателя;
- строго соблюдать установленную продолжительность рабочего времени, всемерно стремиться к повышению качества и результативности выполняемой работы, проявлять творческую инициативу;

- соблюдать установленные соответствующими правилами и инструкциями требования по охране труда (технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности), работать в выданной специальной одежде, специальной обуви, пользоваться другими средствами индивидуальной защиты;

- соблюдать Инструкцию по охране жизни и здоровья детей;

- быть внимательными и уважительными к детям, их родителям и членам коллектива;

- не допускать действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;

- бережно относиться к имуществу нанимателя, рационально его использовать, принимать меры к предупреждению ущерба;

- соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;

- хранить государственную и служебную тайну, не разглашать коммерческую тайну нанимателя;

- принимать меры к немедленному устранению причин и условий, препятствующих нормальному выполнению работ (авария, простой и др.), и немедленно сообщать о случившемся нанимателю;

- содержать оборудование и приспособления в исправном состоянии, поддерживать порядок и чистоту на своем рабочем месте и на территории дошкольного учреждения;

- систематически повышать деловую квалификацию и производительность труда;

- исполнять иные обязанности, вытекающие из законодательства, локальных нормативных актов и трудовых контрактов (договоров).

За неисполнение или ненадлежащее исполнение своих обязанностей работники несут ответственность, предусмотренную Трудовым Кодексом, иными законодательными актами, коллективным договором и соглашением.

Педагогические работники несут ответственность за применение антипедагогических мер воздействия на детей в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

Круг конкретных видов обязанностей (работ), которые должны выполнять педагогические работники, учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал определяется квалификационными характеристиками, утвержденными в установленном порядке, и разработанными на их основе непосредственно в учреждении должностными инструкциями, утвержденными нанимателем (заведующим), по согласованию с профсоюзным комитетом дошкольного учреждения.

Семинарское занятие 6
Методическая работа в дошкольном учреждении

Вопросы для обсуждения:

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.
4. Организация работы методического кабинета в дошкольном учреждении.

Практические задания:

1. Напишите аннотацию на статью С.Ф. Багаутдиновой (источник № 2 из списка основной литературы).
2. Разработайте развернутый план-конспект одной из форм методической работы и реализуйте его на занятии (задание выполняется в студенческих микгруппах по 5–8 человек).
3. Разработайте проект открытого просмотра (выберите тему, сформулируйте основную цель и конкретные задачи, подберите и проанализируйте литературу, спроектируйте содержание заданий и приемы деятельности педагога).
4. Используя дополнительный справочный материал и источники № 7 из списка основной литературы и № 2, 3 – дополнительной, разработайте план-конспект деловой игры (задание выполняется в парах).
5. Подготовьте сообщение «Самообразование как средство профессионального самосовершенствования и самореализации педагога дошкольного учреждения».
6. Выберите тему, определите цель и составьте план своего самообразования (в свободной форме).

Литература (основная):

1. Аншукова, Е.Ю. Аналитическая деятельность старшего воспитателя / Е.Ю. Аншукова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2004. – № 3 (15). – С. 29–33.
2. Багаутдинова, С.Ф. Особенности методической работы в современном ДООУ / С.Ф. Багаутдинова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2004. – № 3 (15). – С. 82–84.
3. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 62–65.

4. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением : практич. пособие для руководителей ДООУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК : в 2 ч. / Т.П. Колодяжная. – Ростов н/Д : Издательство «Учитель», 2002. – Ч. 1. – С. 77–80.

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

6. Микляева, Н.В. К проблеме формирования традиции наставничества в ДООУ / Н.В. Микляева // Ребенок в детском саду. – 2004. – № 6. – С. 26–30; 2005. – № 1. – С. 35–40.

7. 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. – С. 171–185.

8. Пуйман, С.А. Педагогика. Основные положения курса / С.А. Пуйман. – 3-е изд, стереотипное. – Минск : «ТетраСистемс», 2002. – С. 210–219.

Литература (дополнительная):

1. 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.

2. Никитенко, М. Деловая игра по развитию речи / М. Никитенко // Ребенок в детском саду. – 2004. – № 5. – С. 35–36.

3. Черникова, Т.В. Деловая имитационная игра «Аттестация» / Т.В. Черникова // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2004. – № 5. – С. 34–39.

Дополнительный справочный материал

Содержание методической работы в дошкольном учреждении. В каждом дошкольном учреждении ежегодно планируется методическая работа с педагогами. Важно напомнить, что в настоящее время нужно говорить о системе методической работы, модернизации ее задач, содержания. И здесь есть как общее, так и специфическое.

К общему К.Ю. Белая, Л.М. Волобуева, С.Ж. Гончарова относят выстраивание системы методической работы в трех плоскостях:

1. По отношению к конкретному педагогу, где главной задачей является формирование индивидуальной, авторской, высокоэффективной системы педагогической деятельности воспитателя. Поэтому методическая

работа нацелена на развитие у педагога мотивов творческой деятельности, педагогической техники исполнительского искусства.

2. По отношению к педагогическому коллективу дошкольного учреждения методическая работа решает задачи формирования коллектива единомышленников. Она направлена на выработку педагогического кредо, традиций коллектива, на изучение передового педагогического опыта.

3. Методическая работа в дошкольном учреждении строится по отношению к общей системе непрерывного образования, что предполагает творческое осмысление нормативно-правовых документов, внедрение достижений науки и передовой практики.

Формы организации методической работы с педагогическим коллективом (по К.Ю. Белой).

Деловые игры. В настоящее время деловые игры нашли широкое применение в методической работе, в курсовой системе повышения квалификации, в тех формах работы с кадрами, где цель не может быть достигнута более простыми, привычными способами. Неоднократно отмечалось, что применение деловых игр имеет положительное значение. Положительно то, что деловая игра является сильным инструментом формирования личности профессионала, она помогает наиболее активизировать участников для достижения цели.

Но все чаще деловая игра используется в методической работе как внешняя эффективная форма. Другими словами: тот, кто проводит ее, не опирается на психолого-педагогические или научно-методические основы, и игра «не идет». Следовательно, дискредитируется сама идея применения деловой игры. Итак, что же такое деловая игра?

Деловая игра – это метод имитации (подражания, изображения, отражения) принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилами. Нередко деловые игры называют имитационными управленческими играми. Сам термин «игра» на различных языках соответствует понятиям о шутке, смехе, легкости и указывает на связь этого процесса с положительными эмоциями. Думается, что этим объясняется появление деловых игр в системе методической работы.

Деловая игра повышает интерес, вызывает высокую активность, совершенствует умение в разрешении реальных педагогических проблем. В целом игры, с их многосторонним анализом конкретных ситуаций, позволяют связывать теорию с практическим опытом.

Сущность деловых игр в том, что они имеют черты как учения, так и труда. При этом обучение и труд приобретают совместный, коллективный характер и способствуют формированию профессионального творческого мышления.

Практики задают вопрос: «Как часто можно планировать и проводить деловую игру со всем коллективом?». Однозначно ответить на него будет неправильным. Здесь надо учитывать то обстоятельство, как деловая игра вписывается в целостную систему методических мероприятий на учебный год. И тогда она может использоваться 1–2 раза в год. Если вы никогда не проводили деловых игр, то лучше попробуйте использовать один из методов игрового моделирования для активизации педагогов при проведении методического мероприятия. Хорошо, если вы сами примете участие в деловой игре и прочувствуете ее «изнутри». И только затем приступите к подготовке и проведению деловой игры в своем коллективе.

Подготовить и провести деловую игру – процесс творческий. Поэтому конструирование деловой игры носит на себе отпечаток личности автора. Зачастую, взяв модель уже разработанной деловой игры, можно изменить отдельные ее элементы или полностью подменить содержание без изменения модели.

Однако наблюдения позволяют сделать вывод, что часто «не идут» те игры, в которых слабо отработана игровая модель деятельности участников. Существуют теоретически обоснованные методики конструирования и проведения деловых игр. Знание их необходимо, чтобы избежать ошибок, способных свести на нет труд.

Непосредственная разработка материалов деловой игры включает в себя следующие этапы:

- создание проекта деловой игры;
- описание последовательности действий;
- описание организации проведения игры;
- составление задания для участников;
- подготовка оборудования.

Работа над единой методической темой. При правильном выборе единой методической темы для всего дошкольного учреждения эта форма делает целостными все другие формы работы по повышению мастерства воспитателей. Если единая тема действительно способна увлечь, захватить всех педагогов, то она выступает и как фактор сплочения коллектива единомышленников. Существует ряд требований, которые необходимо учитывать, выбирая единую тему. Эта тема должна быть актуальной и действительно важной для дошкольного учреждения, с учетом достигнутого им уровня деятельности, интересов и запросов педагогов. Должна быть тесная связь единой темы с конкретными научно-педагогическими исследованиями и рекомендациями, с педагогическим опытом, накопленным практикой работы других учреждений. Эти требования исключают изобретение уже созданного и позволяют внедрять и развивать все передовое в своем коллективе. Сказанное не исключает и такого подхода, когда кол-

лектив сам проводит опытно-экспериментальную работу и создает необходимые методические разработки. Практика показывает целесообразность определения темы на перспективу, с разбивкой крупной темы по годам.

Единая методическая тема должна проходить красной нитью через все формы методической работы и сочетаться с темами самообразования педагогов.

Творческие микрогруппы. Они возникли в результате поисков новых эффективных форм методической работы. Такие группы создаются на исключительно добровольной основе, когда необходимо освоить какой-то новый передовой опыт, новую методику или разработать идею. В группу объединяются несколько педагогов на основе взаимной симпатии, личной дружбы или психологической совместимости. В группе могут быть один-два лидера, которые как бы ведут за собой, берут на себя организационные вопросы.

Каждый член группы сначала самостоятельно изучает опыт, разработку, затем все обмениваются мнениями, спорят, предлагают свои варианты. Важно, чтобы все это реализовалось в практике работы каждого. Члены группы посещают друг у друга занятия, обсуждают их, выделяют лучшие методы и приемы. Если обнаруживается какой-то пробел в понимании знаний или умениях педагога, то идет совместное изучение дополнительной литературы. Совместное творческое освоение нового идет в 3–4 раза быстрее. Как только поставленная цель достигнута – группа может распаться. В творческой микрогруппе неформальное общение, главное внимание здесь уделяется поисковой, исследовательской деятельности, с результатами которой в последующем знакомится весь коллектив учреждения.

«Круглый стол». Это одна из форм общения педагогов. При обсуждении любых вопросов воспитания и обучения дошкольников круговые педагогические формы размышления участников позволяют сделать коллектив самоуправляемым, позволяет поставить всех участников в равное положение, обеспечивает взаимодействие и открытость. Роль организатора «круглого стола» состоит в продумывании и подготовке вопросов к обсуждению, нацеленных на достижение конкретной цели.

Литературная или педагогическая газета. В некоторых дошкольных учреждениях используется интересная форма работы, объединяющая сотрудников. Цель: развитие творческих возможностей педагогов. Они пишут статьи, рассказы, сочиняют стихи о своей деятельности, тем самым развивая личностные и профессиональные качества, необходимые в работе с детьми – сочинительство, владение речевыми навыками, образность высказываний и т. д.

Семинарское занятие 7
Организация работы педагогического совета дошкольного учреждения

Вопросы для обсуждения:

1. Педагогический совет – коллегиальная форма управления дошкольным учреждением.
2. Технология подготовки и проведения заседаний педагогического совета.
3. Формы организации заседаний педагогического совета.
4. Методы активизации педагогов при проведении заседаний педагогического совета.

Практические задания:

1. Изучите Положение о педагогическом совете дошкольного учреждения (источник № 6 из списка основной литературы). Ответьте на следующие вопросы:

- в каких дошкольных учреждениях создается педагогический совет?
- в чем заключаются основные задачи педагогического совета дошкольного учреждения?
- что составляет содержание деятельности педагогического совета дошкольного учреждения?
- как часто проводятся заседания педагогического совета дошкольного учреждения?
- кто входит в состав педагогического совета дошкольного учреждения?
- кто является председателем педагогического совета дошкольного учреждения?
- кто назначается секретарем педагогического совета дошкольного учреждения?
- как принимаются решения заседания педагогического совета дошкольного учреждения?

2. Напишите аннотацию на статью К.Ю. Белой (источник № 2 из списка основной литературы).

3. Постройте модель заседания педагогического совета по самостоятельно сформулированной теме (задание выполняется в парах). Разработайте проект решения предложенного Вами заседания.

4. Решите ситуационные задачи:

4.1. Шло заседание педагогического совета дошкольного учреждения «Радость».

Людмила Георгиевна (заведующая). Коллеги! Нам предстоит рассмотреть последний вопрос повестки сегодняшнего заседания: организа-

ция воспитателями взаимодействия с родителями. Яна Николаевна, этот вопрос готовили Вы.

Яна Николаевна (*заместитель заведующего по основной деятельности*). Я проанализировала состояние работы с родителями в детском саду. Во всех группах оформлены родительские уголки, представлена информация, которая может быть интересна папам и мамам. В течение последнего месяца я посетила ряд консультаций, которые проводят воспитатели с родителями, чьи дети посещают сад. (*Далее заместителем заведующего приводится подробный анализ состояния работы по обозначенному направлению*). Конечно, был выявлен ряд недостатков. Но в ходе индивидуального взаимодействия с воспитателями проблемы были решены. Однако на сегодняшний день остается открытым вопрос об организации нашего взаимодействия с родителями, чьи дети не посещают дошкольные учреждения. А ведь распоряжение о необходимости организации такой работы поступило из районного отдела образования. Да и для привлечения родителей в сад это бы не помешало! Какие есть предложения по этому поводу у коллег?

Мария Григорьевна (*воспитатель старшей группы*). Может быть, нам организовать педагогический клуб для родителей детей раннего возраста? Рассказывать им об особенностях развития ребенка в этом возрасте, учить с ним взаимодействовать. А когда детишки подрастут, они начнут ходить к нам в сад.

Людмила Георгиевна. Спасибо за предложение. Какие еще есть идеи? Как Вы оцениваете поступившее предложение?

Вероника Сергеевна (*воспитатель младшей группы*). Хорошая идея, Мария Григорьевна. Вот только кто будет отвечать за организацию этого клуба родителей детей-грудничков? И вообще мне кажется, что родители больше заинтересованы во взаимодействии с нами при подготовке ребенка к школе. Может быть, предложим лучше консультации по теме «Скоро в школу». Вам ведь лучше всех известно, как важна подготовка ребенка к школе.

Мария Григорьевна. Я с Вами согласна, Вероника Сергеевна. Думаю, что мы могли бы устраивать тематические встречи в родительском клубе и по очереди их готовить. Например, я для родителей, чьи дети скоро пойдут в школу, Вы для тех, кто скоро придет к нам в сад. А Валентина Степановна (руководитель физического воспитания) или Ольга Дмитриевна (логопед) помогали бы решать родителям задачи развития детей по тем направлениям, которыми они занимаются.

Людмила Георгиевна. Хорошо. А что думают наши специалисты? Ваше мнение Ольга Дмитриевна?

Ольга Дмитриевна (*логопед*). Мне особо нечего сказать. Я и так много работаю с родителями. Сами понимаете, мне приходится проводить

массу индивидуальных консультаций. Не знаю, смогу ли я включиться в эту работу. Хотя идея интересная. Может быть, определить интересы родителей, выявить их запросы, какая информация им необходима, и разработать конкретный план работы клуба? Если родители будут нуждаться в моих услугах, то раз в месяц я найду время для участия в его работе.

Людмила Георгиевна. Спасибо всем за предложения. Я думаю, что мы можем принять следующее решение: заместителю заведующего по основной деятельности Яне Николаевне Ивановой, воспитателям Марии Григорьевне Петровой и Веронике Сергеевне Сидоровой подготовить проект положения о родительском клубе и разработать план его работы на следующее полугодие (до 04.01.2009 г.). Ответственность за исполнение данного решения возложить на заместителя заведующего Яну Николаевну Иванову. Давайте проголосуем за принятие данного решения. Спасибо. Принято единогласно. Тогда на следующем заседании, Анна Николаевна, Вы будете представлять материалы по организации родительского клуба.

1. Какая проблема решалась на заседании педагогического совета (проблема-возможность, проблема-кризис, рутинная проблема)?

2. Проанализируйте поведение заведующей в процессе принятия решения. Какие методы она использовала для его принятия?

3. Охарактеризуйте поведение участников педагогического совета в процессе принятия решения.

4. Оцените результаты работы педагогического совета.

5. Каким образом Вы бы построили процесс принятия решения в данной ситуации? Аргументируйте свой ответ.

4.2. На заседании педагогического совета был поставлен вопрос о методах и приемах формирования культурно-гигиенических навыков у детей во всех возрастных группах.

Заведующий, заместитель заведующего по основной деятельности и творческая группа педагогов изучили работу по этому вопросу во всех группах, обнаружили несогласованность требований, отсутствие преемственности, наметили конкретные методы устранения недостатков.

Определите, в чем ценность такой постановки вопроса на педагогическом совете?

Какова роль педагогического совета в реализации принципа коллективного руководства образовательным процессом в дошкольном учреждении?

4.3. Заведующая предложила воспитателям пораньше уложить детей на дневной сон, сказав, что состоится заседание педагогического совета.

В 13 ч. 30 мин. все дети спали и воспитатели собрались на заседание. В это же время завхоз собрала помощников воспитателей получать посуду, моющие средства и др. Дети остались одни. Заседание затянулось.

Возвратившись в группы в 14 ч. 45 мин., воспитатели увидели: дети сидели, стояли, пели, смеялись, прыгали с кровати на кровать. А на заседании педсовета обсуждался вопрос «Режим как фактор укрепления здоровья детей».

Правильно ли поступила заведующая, проводя заседание педагогического совета во время дневного сна? Обоснуйте свое мнение.

Литература (основная):

1. Анохина, Т. Педсоветы в нетрадиционной форме / Т. Анохина // Дошкольное воспитание. – 1996. – № 10. – С. 24–27.

2. Белая, К.Ю. Формы педагогического совета / К.Ю. Белая // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2002. – № 2. – С. 29–31.

3. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 66–69.

4. 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. – С. 80–84.

5. 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. – С. 160–171.

6. Положение о педагогическом совете дошкольного учреждения // Пралеска. – 2010. – № 6 (226). – С. 22–24.

7. Татаржинская, Е. О нетрадиционных методах проведения педагогических советов в детском саду / Е. Татаржинская // Дошкольное воспитание. – 1995. – № 1. – С. 30–33.

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

Литература (дополнительная):

1. Анохина, Т. Педагогический совет: как сделать эту форму работы действенной? / Т. Анохина // Дошкольное воспитание. – 1991. – № 1. – С. 25–32; № 2. – С. 32–35.

2. Белая, К.Ю. Педагогический совет в дошкольном учреждении / К.Ю. Белая // Дошкольное воспитание. – 1991. – № 12. – С. 20–30.

3. Минкович, Л. Рекомендации по организации и проведению педагогических советов / Л. Минкович // Дошкольное воспитание. – 1993. – № 4. – С. 39–40.

Дополнительный справочный материал

План подготовки заседания педагогического совета (по Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк).

1. Подготовка библиографии, литературы по теме, обсуждаемой на заседании педсовета.
2. Размножение списка литературы.
3. Оказание помощи воспитателям по изучению предложенной литературы (индивидуальные беседы, консультации).
4. Подготовка доклада (если докладчик – педагог, заведующий (заместитель заведующего по основной деятельности) оказывает ему конкретную поддержку и помощь в подготовке доклада).
5. Подготовка проекта решения (создание комиссии для подготовки проекта решения).
6. Составление сценария на проведения заседания.
7. Определение места для проведения заседания (условия для работы воспитателей, экран, технические средства, размещение выставки).
8. Проведение анкетирования по теме заседания среди воспитателей и других членов коллектива.
9. Проверка доклада педагога.
10. Подготовка выставки.
11. Если педсовет посвящен освещению опыта работы педагога, то организуется открытый просмотр его работы.
12. Если заседание посвящено анализу выполнения программы по какому-то разделу, следует наметить тематический контроль (создание комиссии, разработка критериев контроля, анализ полученных данных, обобщение результатов).

К заседанию оформляется стенд: «*Готовимся к педагогическому совету*». На нем помещаются:

- повестка дня предстоящего педсовета;
- решение предыдущего педсовета;
- план подготовки педагогов к предстоящему педсовету;
- вопросник к анализу своей работы по определенному разделу образовательной программы;
- список рекомендуемой литературы;
- оперативный план контроля на текущий квартал;
- примерная структура заседания.

Развернутый план подготовки педагогического совета. В подготовке педсовета принимают участие все педагогические работники. Вовлечь в подготовку педсовета коллектив поможет «Развернутый план подготовки педагогического совета», разработанный Т.П. Колодяжной (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Развернутый план подготовки педагогического совета

Недели	Председатель педагогического совета	Заместитель заведующего по основной деятельности	Педагоги	Секретарь
1	1. Готовит план подготовки и проведения педсовета. 2. Определяет тему теоретического семинара и лектора. 3. Организует работу малой творческой группы.	1. Определяет условия просмотра открытых занятий. 2. Подбирает вопросы для анкетирования. 3. Включается в работу творческих групп.	1. Определяют теоретические основы проблемы педсовета. 2. Определяют свою роль участия в подготовке педсовета.	1. Подбирает методическую литературу и оформляет каталог.
2	1. Проводит координационное совещание по работе малой творческой группы.	1. Посещает и анализирует занятия по определенной схеме. 2. Анализирует результативность педагогической работы с детьми.	1. Активно принимают участие в подготовке и проведении открытых просмотров. 2. Анализируют уровень развития детей.	1. Оформляет пакеты методических материалов (конспектов, планов, сценариев и др.).
3	1. Организует теоретический семинар с приглашением специалиста.	1. Организует взаимное посещение педагогов занятий с детьми.	1. Проводят срезы уровня развития детей.	1. Формирует банк диагностических материалов.
4	1. Обсуждает предварительные материалы педсовета с участниками творческих групп.	1. Организует совместный открытый просмотр по определенной схеме.	1. Проводят открытые занятия.	1. Разрабатывает форму проведения педсовета.

Продолжение таблицы 4

	2. Обсуждает формы проведения педсовета.			
5	1. Знакомится с итогами открытых просмотров.	1. Обрабатывает данные просмотров открытых занятий.	1. Подготавливают тезисы выступлений.	Оформляет итоги просмотра открытых занятий.
6	1. Организует работу творческой мастерской по теме.	1. Работа творческой мастерской по теме педсовета.		1. Готовит пакет методических материалов.
7	1. Анализирует цифровой материал. 2. Готовит проект решения педсовета.	1. Формируют банк творческих находок. 2. Определяют целостную структуру педагогического процесса и взаимодействия педагогов и специалистов.		1. Готовит стенды с цифровым материалом, графики, таблицы.
8	1. Утверждает сценарий проведения педсовета.	1. Разрабатывают сценарий педсовета. 2. Готовят предложения.		1. Подготовка зала и оборудования для проведения педсовета.
9	Творческая неделя: все члены педагогического коллектива, приглашенные родители, учителя и др. участвуют в работе педагогического совета.			

Примерная структура заседания педагогического совета (по Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк). В начале педсовета председатель объявляет вопросы, которые будут рассматриваться, в кратком вступительном слове определяет значимость проблемы и побуждает педагогов активно участвовать в работе, поделиться положительным опытом по обсуждаемой проблеме.

Далее следуют:

- отчет об исполнении решений, принятых на предыдущих заседаниях;
- доклад по основной проблеме, выдвинутой на заседании, программы, годовой план, отчет по передовому педагогическому опыту;
- знакомство с нормативными документами, рекомендациями и др.;
- обсуждение и утверждение решений;

– сообщение основных вопросов следующего заседания (утверждение докладчиков и выступлений участников, даты и др.).

При обсуждении важных проблем, которые интересуют всех членов педагогического коллектива, может быть предложена следующая структура доклада:

1. Значение данной проблемы.
2. Чем вызвана необходимость рассмотрения этого вопроса на педсовете.
3. Какие достижения и недостатки по этому вопросу в дошкольном учреждении.
4. Предложения к совершенствованию работы по обсуждаемой проблеме.

В заключение состоявшегося заседания педагогического совета оценивается его результативность. Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк предлагают следующую схему для анализа заседания педсовета (см. таблицу 5).

Таблица 5 – Схема оценки эффективности проведения заседания педагогического совета

№ п/п	Параметры оценки	Низкий балл	Средний балл	Высокий балл
1	Актуальность темы			
2	Связь между задачами года и темами педсоветов в течение всего года			
3	Подготовка педсовета			
4	Содержание основного выступления			
5	Содержание выступлений педагогов			
6	Отношение педагогов к обсуждению проблем (внимание, реплики, вопросы)			
7	Заключительное слово руководителя			
8	Конкретность принятых решений			

Модель итогового заседания педагогического совета (разработана Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк).

I. При анализе итогов работы педагогического коллектива задается общая мыслительная деятельность, индивидуальная и групповая рефлексия для того, чтобы осознать самого себя: *кто мы, куда идем, где сейчас находимся?*

II. Модель предполагает выявление недостатков работы дошкольного учреждения с тем, чтобы активизировать коллектив, вызвать у людей чувство неудовлетворенности собой. Такое состояние дает толчок к развитию.

III. Итоговый педсовет прежде всего должен «высвечивать» достижения тех педагогов, творческие поиски которых совпадают с тенденциями прогрессивной практики. Эффективному обсуждению итогов года будут способствовать следующие вопросы.

Первая группа вопросов предполагает обязательное индивидуальное выступление каждого участника педсовета:

1. Как Вы оцениваете свою работу в минувшем учебном году? Как часто и почему Вы испытывали чувство удовлетворения или огорчения?

2. Как Вы считаете, что в работе с детьми эффективно работало на:

- физическое развитие и укрепление здоровья дошкольников;
- развитие когнитивных способностей;
- усвоение нравственно-этических норм;
- развитие творческих способностей детей.

3. Какие дидактические новшества, т. е. формы, методы и приемы Вы осваивали в минувшем году в работе с детьми на занятиях и в других видах деятельности.

4. Над чем и как Вы намерены работать в следующем учебном году, чтобы совершенствовать и дальше свое профессиональное мастерство?

Каждый из этих вопросов обсуждается отдельно в рамках четко отведенного времени. По первой группе вопросов участник педсовета высказывает свое мнение сразу.

Вторая группа вопросов предполагает выявление общественного мнения путем произвольного высказывания в микрогруппах:

1. В чем, на Ваш взгляд, заключались позитивные моменты в работе дошкольного учреждения? Какие из них способствовали обновлению нашей жизни и нашему продвижению вперед?

2. В чем, на Ваш взгляд, заключались негативные моменты в работе дошкольного учреждения? Какие из них и каким образом можно изжить в ближайшее время?

3. Как Вы оцениваете работу администрации в минувшем учебном году? За что можно и нужно сказать спасибо руководству дошкольного учреждения? Какие недостатки необходимо отметить? Предложения и пожелания на будущее.

Технология итогового заседания педагогического совета (разработана А.Н. Малиным, Н.В. Немовой, Т.И. Шамовой, Н.А. Шарай). Согласно рекомендаций данной технологии анализ итогов учебного года производится с целью:

- сформировать аналитическое обоснование для планирования, определить цели и задачи на предстоящий год;

- вычленить факторы и условия, положительно или отрицательно повлиявшие на конечные результаты;

- вскрыть взаимосвязь между конечными результатами деятельности дошкольного учреждения, факторами и условиями их формирования;
- оценить качество педагогического процесса в целом, осознать общие и частные задачи, которые стоят перед дошкольным учреждением и перед каждым участником педагогического процесса;
- показать роль педагогической науки, передового опыта, инноваций в достижении полученных результатов;
- стимулировать каждого педагога на повышение квалификации на основе собственной оценки итогов года и оценки его коллективом;
- установить преемственность между прошедшим и новым учебным годом.

Предметом педагогического анализа итогов года являются конечные результаты, факторы и условия. При анализе итогов учебного года предлагается ответить на следующие вопросы:

1. Как выполнены цели и задачи работы дошкольного учреждения за прошлый учебный год? В какой мере достигли педагоги поставленной цели в образовательной работе с детьми, каков уровень развития воспитанников, как развиваются их познавательные интересы, укрепляется здоровье, каковы другие конечные результаты работы дошкольного учреждения?

2. Какие факторы повлияли отрицательно (положительно) на качество указанных результатов:

- какие организационные условия создает дошкольное учреждение для выявления и удовлетворения образовательных потребностей населения и как это сказалось на достижении целей учреждения?

- насколько рационально организован режим жизни дошкольников, чередование учебной деятельности с другими видами развивающей деятельности; как проводится работа с детьми по развитию их способностей и формированию культуры поведения?

- какого уровня достигли педагоги в качестве образовательной работы с дошкольниками?

- как отразились на качестве образовательной работы и развитии детей инновационные наработки педагогов как осваиваемые, так и самостоятельно созданные?

- как организована в дошкольном учреждении работа по профилактике заболеваний и оздоровлению детей и как это отразилось на выполнении целей учреждения?

3. Каково влияние на конечные результаты условий:

- как отразились на состоянии работы с детьми дошкольного учреждения мероприятия, проводимые с педагогами по:

- совершенствованию профессионального мастерства;

- участию в разработке и использованию инноваций;

- материальному и моральному стимулированию труда педагогов;
- созданию микроклимата в коллективе и организации комфортных условий для обучения и совместной деятельности сотрудников и т. д.;
- как повлияла на выполнение запланированных дошкольным учреждением задач система работы с родителями, содержание и формы пропаганды педагогических знаний и оказания индивидуальной помощи семье?

4. Особо тщательно следует проанализировать влияние на конечные результаты работы дошкольного учреждения сложившейся системы управления.

Анализ планирования работы дошкольного учреждения.

Был ли качественным план работы дошкольного учреждения, позволял ли он достичь целей, насколько был реальным? Удалось ли его выполнить? Если нет, то с какими фактами не справилась администрация?

Насколько была эффективной работа дошкольного учреждения, если бы к планированию привлекались сотрудники? Если нет, то почему?

Обеспечивал ли план взаимодействия и скоординированность усилий всех участников педагогического процесса, направленность их внимания на достижение целей? Если нет, то почему?

Ставились ли педагогам индивидуальные цели работы на год? Если да, то было ли эффективным «управление по целям»? Обосновать причины.

Анализ исполнения плана.

Была ли действенной работа педагогического совета, других органов коллектива управления? За счет чего?

Была ли действенной оперативная организаторская работа, проводимая администрацией через оперативные заседания, производственные и другие деловые совещания? Почему?

Рационально ли распределены в дошкольном учреждении ответственность и полномочия между руководителями всех уровней? Насколько полно исполняются полномочия? Если нет, то почему?

Обеспечивает ли распределение прав и обязанностей эффективное управление коллективом и выполнение целей дошкольного учреждения?

Контроль, анализ и регулирование исполнения плана работы дошкольного учреждения в целом.

Правильно ли были выделены объекты для контроля? Удалось ли охватить контролем все существенные для выполнения целей дошкольного учреждения вопросы, почему? Каков был объем контроля? Был ли контроль своевременным (регулярным и предупреждающим) и компетентным? Насколько компетентными, качественными и своевременными были последующий анализ и меры по регулированию образовательного процесса? Был ли контроль действенным, т. е. можно ли было достичь данных результатов без контроля, анализа и последующего регулирования?

Семинарское занятие 8

Инновационная деятельность в системе дошкольного образования**Вопросы для обсуждения:**

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.
4. Инновационный потенциал педагогического коллектива дошкольного учреждения.

Практические задания:

1. Напишите аннотацию на статью В.М. Полонского (источник № 5 из списка основной литературы).
2. Установите соответствие между названием этапа проведения эксперимента по реализации инновационных проектов и его содержанием:

1. Обобщающий	А) Определение целей, задач, формулирование гипотезы, ожидаемых результатов, составление программы эксперимента
2. Практический	Б) 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
3. Внедренческий	В) Анализ состояния, затруднений, противоречий; выявление проблемы и обоснование ее актуальности
4. Прогностический	Г) Соотнесение достигнутого с целями, описание хода и результатов эксперимента, оформление материалов
5. Диагностический	Д) Ознакомление с итогами эксперимента всего коллектива, использование их другими педагогами
6. Организационный	Е) Входной контроль, мониторинг процесса и промежуточных результатов, корректировка используемых технологий, анализ итогов

Третья стадия развития педагогического коллектива, вступающего в инновационный процесс.

4. Решите ситуационную задачу:

В дошкольном учреждении, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

➤ Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

➤ Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

➤ Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации района и общественных организаций.

➤ Изучить перспективы развития коллектива, поставить новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Определите, какой из перечисленных вариантов наиболее приемлем для решения данной ситуации? Аргументируйте свой ответ.

5. Сформулируйте основные требования к педагогическому коллективу и руководителю дошкольного учреждения, планирующих организацию инновационной деятельности.

Литература (основная):

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

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

3. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 70–73.

4. 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. – С. 253–262.

5. Полонский, В.М. Инновации в образовании (методологический анализ) / В.М. Полонский // Инновации в образовании. – 2007. – № 3. – С. 9–14.

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

7. Тавгень, О.И. Инновационная политика и инновационная практика в образовании / О.И. Тавгень, А.И. Добриневская // Кіраванне ў адукацыі. – 2005. – № 3. – С. 3–6.

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

Литература (дополнительная):

1. Демчук, М.И. Инновационное общество, инновационная деятельность и система образования / М.И. Демчук // Высэйшая школа. – 2005. – № 6. – С. 4–6.

2. Добриневская, А.И. Координация инновационной деятельности в образовании / А.И. Добриневская // Кіраванне ў адукацыі. – 2006. – № 5. – С. 3–13.

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

Дополнительный справочный материал

Факторы, препятствующие успешному внедрению инноваций в дошкольном учреждении.

1. Завышенные ожидания относительно результатов внедрения новшества. Родители, педагоги иногда переоценивают возможности достижения быстрых положительных изменений (отсюда разочарование и отказ от дальнейшей экспериментальной работы).

2. Переоценка полезности предлагаемых изменений и отрицание всех других достаточно эффективных технологий, моделей и т. п. под девизом «это самое лучшее (единственно нужное), потому что новое».

3. Большинство педагогов не готовы трудиться в условиях инновационных изменений, что вызывает некоторую психологическую напряженность. В таком случае нужна постоянная работа с педагогами по усилению их мотивации на новый вид напряженной деятельности и ее стимулирование.

4. Вызывают большие трудности и разочарования те новшества, для введения которых не созданы специальные условия, не подготовлены специалисты, не продумано сотрудничество и механизмы управления процессом перемен.

5. Отсутствие обратной связи с исполнителями нововведений, родителями.

6. Непродуманность путей прохождения информационных потоков и технологий использования информации.

Законы и закономерности инновационной деятельности в системе дошкольного образования (по Л.И. Даниленко).

Законы:

1. Закон обязательного влияния инновации на конечный результат образовательной деятельности (осуществление любой образовательной инновации обязательно приносит качественное изменение конечного результата образовательного процесса).

2. Закон обязательного влияния инновации на интеллектуальные, материальные и временные затраты участников образовательного процесса (осуществление любой инновации обязательно предусматривает применение дополнительных интеллектуальных, материальных и временных затрат участников образовательного процесса).

Закономерности:

Осуществление инновационной деятельности:

1) обеспечивает возрастание профессионального мастерства педагогов;
2) обеспечивает создание творческих групп педагогов;
3) повышает уровень развития дошкольников и их творческий потенциал;
4) увеличивает количество структурных компонентов в образовательном учреждении;

5) предусматривает выполнение руководителем дошкольного учреждения дополнительных модернизированных управленческих функций (прогностических, политико-дипломатических, консультативных, менеджерских, представительских);

6) увеличивает материальные и интеллектуальные затраты участников образовательного и управленческого процесса.

Инновационный потенциал педагогического коллектива дошкольного учреждения. В условиях реализации инновационной деятельности в дошкольном учреждении особенно важна профессиональная компетентность, в основе которой лежит личностное и профессиональное развитие педагогов и управленцев. Первое – это мотивационные условия вхождения в инновационную деятельность коллектива, программа постепенного приобщения педагогического коллектива к принятию и последующему освоению нового типа деятельности.

Ключевой задачей руководителя является увязка инновации с интересами коллектива. В ходе первоначальных обсуждений «нужна ли нам инновация» важно обеспечить возможность для жестких дискуссий, когда честно и открыто можно высказать нелицеприятное мнение, при этом предпочтение отдается высказываниям, в которых звучат конкретные предложения и избегаются оценочные суждения. Обсуждая план иннова-

ционных действий, необходимо стимулировать чувство ответственности каждого педагога за общий результат, искреннее желание решить проблему.

Подготовить коллектив к инновационной деятельности – это значит сформировать высокую коммуникативную компетентность. Такая компетентность складывается из умения адекватно передавать информацию, оценивать ее реалистичность, способности налаживать конструктивный диалог с коллегами при искреннем уважении их личностных особенностей.

По результатам исследований Н. Зубова можно выделить пять групп педагогов с различным отношением к деятельности:

1-я группа – педагоги, для которых характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности. Чаще всего это педагоги, имеющие педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет;

2-я группа – педагоги, для которых характерны как стремление к достижению успехов в своей профессиональной деятельности, так и ориентация на саморазвитие;

3-я группа – педагоги, ориентированные на внешние оценки своей деятельности, весьма чувствительны к материальным стимулам, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Обычно это педагоги со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 до 20 лет;

4-я группа – так же, как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в безопасности, они стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего данный тип педагогов имеет стаж работы свыше 20 лет;

5-я группа – педагоги, которые отрицательно относятся к организационным изменениям и инновациям в педагогической деятельности, уделяют повышенное внимание условиям труда. Чаще это педагоги, имеющие стаж более 20 лет и даже находящиеся на пенсии, но продолжающие трудиться.

Чтобы понять реакцию человека на инновацию, необходимо учитывать, что одни люди легко и быстро принимают изменения, другие являются приверженцами стереотипного поведения. Руководитель обязан учитывать наличие этих групп в любом коллективе.

Можно выделить два основных типа реакций на нововведения. *Первый тип* представляют люди, легко распознающие преимущества внедрения нового, не удовлетворенные положением, которое они занимают в дошкольном учреждении, своим статусом. *Второй тип* чаще характеризуются пассивным принятием нововведений, имеет «жесткие» стереотипы поведения, в большинстве случаев придерживается мнения всего коллектива.

Позитивное отношение педагогов к нововведениям возможно при соблюдении следующих условий:

- неудовлетворенности результатами образовательного процесса;
- потребности в творчестве, осознании происходящих перемен в обществе;
- положительной оценке творческих возможностей коллег;
- совпадении собственных воззрений с целями нововведений, наличии собственных идей, применимых в инновационном процессе;
- высоком уровне информированности о достижениях педагогической науки;
- демократическом стиле отношений в коллективе;
- практическом опыте инновационной деятельности.

Безразличное отношение к нововведениям определяется:

- отсутствием значимых мотивов нововведений;
- отсутствием интереса к инновациям;
- отрицательной оценкой творческих возможностей коллег;
- напряженными отношениями в коллективе.

Негативное отношение к нововведениям объясняется:

- несогласованием воззрений педагога с сутью планируемых преобразований;
- отсутствием других мотивов инновационной деятельности, кроме соображений престижа, материальной заинтересованности и т. п.;
- авторитарным стилем руководства педагогическим коллективом.

Руководителю, организующему инновационную деятельность, важно уметь оценить инновационный потенциал педагогического коллектива, который характеризуется тремя показателями (Э.В. Ливиненко, Г.М. Тюлю, Т.И. Шаповалов):

1. *Восприимчивость педагогов к новому* – это потребность в постоянном профессиональном росте. Восприимчивый к нововведениям педагог:
 - стремится внедрить передовой опыт в практику;
 - постоянно занимается самообразованием;
 - привержен определенным своим идеям, которые развивает в процессе деятельности;
 - анализирует и рефлексировывает результаты своей педагогической деятельности, сотрудничает с научными консультантами;
 - умеет прогнозировать свою деятельность и планировать ее в перспективе.

Опираясь на эти пять признаков, при помощи простого тестирования можно оценить педагогов, используя пятибалльную шкалу оценок:

- 5 баллов – восприимчивость очень сильно выражена;
- 4 балла – выражена;
- 3 балла – проявляется, но не всегда;
- 2 балла – слабо проявляется;

1 балл – не проявляется.

Коэффициент восприимчивости K определяется по формуле:

$$K = \frac{K_{\text{факт.}}}{K_{\text{макс.}}},$$

где $K_{\text{факт.}}$ – фактически полученное количество баллов; $K_{\text{макс.}}$ – максимально возможное количество баллов.

2. *Подготовленность к освоению новшеств* включает в себя: информированность о новшествах, потребностей в обновлении педагогического процесса, знаний и умений для успешной профессиональной и исследовательской деятельности.

Оценить подготовленность педагогов можно посредством наблюдения, анкетирования, бесед, в которых может раскрыться личность педагога.

3. *Степень новаторства педагогов в коллективе*. К. Ангеловски выделяет пять групп педагогов по оценке степени их новаторства. Используя характеристики, руководитель дошкольного учреждения может выявить, к каким группам относятся педагоги и каков процент педагогов по каждой группе.

1. Группа новаторов. Педагоги с ярко выраженным новаторским духом, которые всегда первыми воспринимают новое, знакомятся с ним и считают, то новое хорошо уже потому, что оно новое. Эти педагоги обладают способностями к решению нестандартных задач, они не только воспринимают новшества, осваивают их, но и сами активно создают и разрабатывают педагогические инновации.

2. Группа передовиков – это те, кто первыми осуществляют практическую, экспериментальную проверку той или иной инновации в своем коллективе. Они первыми подхватывают появившиеся в районе, городе инновации.

3. Группа «Золотая середина» («умеренные»). Освоение новшеств осуществляют умеренно, не спешат, но в то же время не хотят быть среди последних. Они включаются в инновационную деятельность, когда новое будет воспринято большинством коллег.

4. Группа «Предпоследние». Эта категория педагогов воспринимает новое только после того, как сформируется общее положительное мнение к нему.

5. Группа «Последние». В нее входят педагоги, сильно связанные с традициями; со старым, консервативным мышлением и отношением к деятельности.

Коллектив, вступающий в инновационный процесс, проходит, как правило, несколько стадий своего развития: *робость – кликушество – стабилизация – сотрудничество – зрелый коллектив*. Последние две – это стадии высокого осознания коллективом необходимости инноваций.

По выборочным статистическим данным, члены коллектива дошкольного учреждения по отношению к инновации разделяются следующим образом: первая группа – новаторы (лидеры) – 1–3%; вторая – передовики – 14%; третья – умеренные – 34%; четвертая – предпоследние – 33%; пятая – последние – 16%.

Педагоги, слабо мотивированные на освоение и внедрение новшества, могут оказывать ему сопротивление в разной форме. В связи с этим задача руководителя – формировать в коллективе чувство неудовлетворенности достигнутым результатом, положительное общественное мнение о нововведениях, переводить таким образом людей из четвертой и пятой групп в зону повышенной инновационной мотивации.

Классификация нововведений.

1. *По инновационному потенциалу (по типу новшества):*
 - радикальные;
 - комбинированные;
 - модифицированные.
2. *По особенностям механизма осуществления:*
 - единичные – диффузные;
 - завершенные – незавершенные;
 - успешные – неуспешные.
3. *По масштабам (объемам), целям, социальным последствиям:*
 - точечные (частные, локальные, единичные);
 - модульные;
 - системные (многочисленные).
4. *По особенностям инновационного процесса:*
 - абсолютная новизна (нет аналогов);
 - относительная новизна (местная, в данном дошкольном учреждении, регионе);
 - целесообразная новизна.
5. *По отношению к своему предшественнику:*
 - замещающие;
 - отменяющие, открывающие;
 - ретровведения.
6. *По отнесенности нововведений к той или иной части образовательного процесса:*
 - нововведения в содержании образования;
 - нововведениях в технологиях, методиках, формах, методах, приемах, средствах учебно-воспитательного процесса;
 - нововведениях в организации учебно-воспитательного процесса;
 - нововведения в управляющей системе.

все процессы деятельности учреждения рассматриваются как единое целое. **5.** Принцип (подход) к управлению качеством дошкольного образования, предполагающий обязательное выделение в системе деятельности учреждения отдельных элементов. **6.** Свойство результативной составляющей качества дошкольного образования, характеризующееся педагогической, медицинской, социально-психологической значимостью. **7.** Свойство процессуальной составляющей качества дошкольного образования, предполагающее ориентированность учреждения на возрастные и индивидуальные особенности детей, запросы семьи, требования государства и общества. **8.** Свойство процессуальной составляющей качества дошкольного образования, характеризующееся направленностью всех компонентов учебно-воспитательного процесса на полноценное развитие ребенка.

4. Подготовьте сообщение «Роль руководителя в обеспечении качества образования в дошкольном учреждении».

Литература (основная):

1. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 78–82.

2. Материалы международной научно-практической конференции «Управление качеством дошкольного образования : состояние, проблемы, перспективы» / А.И. Саченко [и др.] // Пралеска. – 2010. – № 6 (226). – С. 2–21.

3. Мониторинг качества образования : методические указания / сост. С.В. Дормаш, Т.Е. Заводова. – Минск : Красико-Принт, 2005. – 128 с.

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

5. Реут, В.Г. Основные аспекты организации мониторинга качества образовательной деятельности / В.Г. Реут // Веснік адукацыі. – 2007. – № 1. – С. 44–47.

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

7. Управление качеством дошкольного образования : состояние, проблемы, перспективы : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 13–14 мая 2010 г. / под общ. ред. Г.Г. Макаренковой [и др.]. – Мозырь : Белый Ветер, 2010. – 478 с.

8. Фарино, К.С. Роль мониторинга в определении направлений повышения качества образования / К.С. Фарино // Веснік адукацыі. – 2004. – № 9. – С. 3–14.

Литература (дополнительная):

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

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

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

Дополнительный справочный материал

Принципы управления качеством дошкольного образования.
Управление качеством дошкольного образования осуществляется с учетом восьми принципов менеджмента качества, являющихся основой международных стандартов ИСО серии 9000. Принципы получены на базе мирового опыта и знаний международных экспертов, принимающих участие в работе Технического Комитета 176 ИСО «Менеджмент качества и гарантирование качества», который является ответственным за разработку и поддержание в рабочем состоянии стандартов ИСО серии 9000.

Принцип 1. Ориентация на потребителя.

Организации зависят от своих потребителей и, поэтому им следовало бы понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Ключевые выгоды:

- повышенный оборот результатов деятельности и доля на рынке, достигнутые за счет гибкой и быстрой реакции на рыночные возможности;
- более результативное использование ресурсов организации для повышения удовлетворенности потребителей;
- повышенная приверженность потребителей, приводящая к повторному бизнес-сотрудничеству.

Принцип 2. Лидерство руководителя.

Руководители устанавливают единство цели и направления деятельности организации. Им следовало бы создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут стать полностью вовлеченными в деятельность по достижению целей организации.

Ключевые выгоды:

- работники будут понимать цели и задачи организации и будут мотивированы на их достижения;
- различные виды деятельности оцениваются, выстраиваются и осуществляются единообразным способом;
- неэффективные коммуникации (связи) между уровнями организации будут сведены к минимуму.

Принцип 3. Вовлечение работников.

Работники всех уровней являются сутью организации, и их полное вовлечение позволяет использовать их способности для пользы организации.

Ключевые выгоды:

- мотивированные, преданные и вовлеченные работники внутри организации;
- нововведения и творческий подход при достижении целей организации;
- работники становятся ответственными за свою работу;
- работники стремятся участвовать и вносить вклад в постоянное улучшение деятельности.

Принцип 4. Процессный подход.

Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Ключевые выгоды:

- снижение затрат на выполнение различных видов деятельности и сокращение временного цикла за счет эффективного использования ресурсов;
- улучшенные, последовательные и предсказуемые результаты;
- четко сориентированные и выстроенные по приоритетам возможности для улучшения деятельности.

Принцип 5. Системный подход к менеджменту.

Интенсификация, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы, содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

Ключевые выгоды:

- интеграция и выстраивание (в цепочку) тех процессов, которые будут наилучшим образом достигать желаемых результатов;
- способность фокусировать усилия на ключевых процессах;
- предоставление заинтересованным сторонам уверенности в том, что касается устойчивости, результативности и эффективности организации.

Принцип 6. Постоянное улучшение.

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следовало бы рассматривать в качестве ее неизменной цели.

Ключевые выгоды:

- преимущества в деятельности за счет повышенных возможностей организации;

- нацеленность деятельности по улучшению на всех уровнях на достижение стратегических целей организации;
- гибкость с точки зрения скорости реагирования на выявленные возможности.

Принцип 7. Принятие решений, основанное на фактах.

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

Ключевые выгоды:

- обоснованные решения;
- повышенная способность демонстрировать результативность принятых ранее решений посредством ссылок на записи соответствующих фактов;
- повышенная способность анализировать, подвергать сомнению и изменять мнения и решения;
- обеспечение уверенности в том, что данные и информация являются достаточно точными и достоверными;
- доступность данных для тех, кто в них нуждается;
- анализ данных и информации на основе санкционированных (допущенных) методов.

Принцип 8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Ключевые выгоды:

- повышенная способность создавать ценности для обеих сторон;
- гибкость и быстрота совместной реакции на меняющийся рынок или потребности и ожидания потребителей;
- оптимизация затрат и ресурсов.

Реализация перечисленных принципов в системе дошкольного образования предполагает:

- повышение статуса педагога и эффективность кадрового обеспечения дошкольных учреждений;
- совершенствование системы непрерывного образования педагогических работников, обеспечивающей повышение их психологической культуры, формирование нового педагогического мышления и принятие качества образования как внутренней ценности;
- обеспечение комплексного решения проблем качества дошкольного образования, выражающегося в проектировании: концепции управления качеством дошкольного образования и его информационного обеспечения; системы механизмов и технологий управления качеством; инструментария исследований и методик прогнозирования тенденций изменения качества дошкольного образования; системы нормативов и критериев экспертной оценки образовательных программ.

Семинарское занятие 10

Аттестация педагогических и руководящих кадров в дошкольном учреждении

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

Практические задания:

1. Раскройте сущность принципов аттестации педагогических и руководящих кадров в дошкольном учреждении.
2. На основе анализа основной и дополнительной литературы подготовьте вопросы для брейн-ринга «Аттестация педагогов дошкольных учреждений».
3. Подготовьте сообщение на тему «Аттестация педагогов как условие повышения качества дошкольного образования».
4. Оцените уровень сформированности у Вас указанных в таблице 6 умений и наметьте пути их развития и совершенствования.

Таблица 6 – Оценка уровня сформированности организаторских и коммуникативных умений руководителя

Организаторские и коммуникативные умения	Самооценка (балл)				
	5	4	3	2	1
1. Умею организовать свою деятельность на выполнение намеченных задач и планов					
2. Умею находить себе помощников, солидарных со мной, и направлять их мысли, деятельность					
3. Умею организовывать других на те или иные дела					
4. Умею развивать свои способности и положительно влиять в этом смысле на других					
5. Умею формировать коллектив, сплачивать вокруг себя					
6. Могу установить правильные отношения с теми, кто мне нужен и приятен, служит положительным примером					
7. Умею видеть в других положительное и заимствовать его					
8. Умею сочетать требовательный подход к друзьям (к другим) с глубоким уважением, с объективной оценкой их личностных и деловых качеств					

Литература (основная):

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

2. Дашкольная адукацыя : зборнік нарматыўна-прававых і інструктыўных матэрыялаў / скл. А.І. Сачанка ; пад агул. рэд. Т.М. Карасцялёвай. – СПб. : «Виктория», 2000. – С. 77–83.

3. Казаручик, Г.Н. 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. – С. 87–90.

Литература (дополнительная):

1. Ерофеева, Н. Аттестация руководящих кадров системы образования / Н. Ерофеева // Народное образование. – 2001. – № 5. – С. 66–78.

2. Шестаков, Ю.Н. Об аттестации педагогических кадров образования в Республике Беларусь / Ю.Н. Шестаков // Кіраванне ў адукацыі. – 2000. – № 3. – С. 91–100.

Дополнительный справочный материал**Порядок проведения аттестации вновь назначаемых руководителей.**

1. Аттестация вновь назначаемых руководителей проводится в районных отделах образования в два этапа:

1-й этап – выявление профессионально-управленческой образованности работника в области научно-прикладных знаний и практических вопросов деятельности дошкольного учреждения;

2-й этап – принятие решения о возможности (невозможности) использования работника в должности руководителя дошкольного учреждения.

2. Первый этап аттестации вновь назначаемых руководителей может проводиться в форме собеседования, защиты программы развития дошкольного учреждения и др.

3. Содержанием квалификационных испытаний на первом этапе являются: 1) знание нормативных документов; 2) знание требований, предъявляемых при аттестации и аккредитации дошкольного учреждения; 3) знание принципов и порядка аттестации педагогов; 4) перспективы развития дошкольного учреждения; 5) программы действий на начальном этапе управления данным дошкольным учреждением; 6) коммуникативная культура.

4. Вновь назначаемые руководители аттестуются на право занять должность, а не на определение категории по оплате труда.

Лабораторное занятие 1
Основы делопроизводства дошкольного учреждения

Практические задания:

1. Ознакомьтесь с примерной номенклатурой дел для дошкольных учреждений. Изучите административно-педагогическую, медицинскую и финансово-хозяйственную документацию дошкольного учреждения, обращая внимание на наличие всех документов, сроки и порядок их хранения в соответствии с примерной номенклатурой, значение каждого документа в организации работы детского сада, аккуратность заполнения и порядок его ведения.

2. Составьте классификацию нормативных документов:
 – по их содержанию

Программно-целевые	Распорядительные	Инструктивно-методические
--------------------	------------------	---------------------------

по времени действия

Постоянного действия	Долговременные	Кратковременные
----------------------	----------------	-----------------

3. Проанализируйте содержание одного нормативного документа и составьте краткую аннотацию (карточку документа):

- цель документа;
- специфичность документа и его содержание;
- группа документа;
- специфичность работы с документом;
- средства достижения цели, отраженные в содержании документа.

4. Изучите состав и последовательность расположения документов в личном деле сотрудника дошкольного учреждения, ознакомьтесь с правилами заполнения трудовой книжки. Изучите методику подсчета трудового стажа, подсчитайте трудовой стаж одного из сотрудников дошкольного учреждения.

5. Ознакомившись с различными по содержанию и оформлению приказами, дайте обоснование изложенным в документе позициям, определите правильность управленческого решения и культуру оформления документа. Самостоятельно смоделируйте управленческую ситуацию, на ее основе выработайте управленческое решение и представьте его в виде приказа (письменно). Затем проведите коллективное обсуждение результатов работы.

6. Оформите один из видов распорядительного документа.

7. Подготовьте авторский проект индивидуальной номенклатуры дел «Вашего» дошкольного учреждения.

Лабораторное занятие 2

Организация питания в дошкольных учреждениях и контроль за ним***Практические задания:***

1. Изучите содержание должностных инструкций сотрудников дошкольного учреждения, определите состав и обязанности сотрудников в организации питания. Уточните содержание и формы контроля за питанием со стороны администрации, а также вышестоящих организаций и родителей.

2. Ознакомьтесь с оборудованием кухни, местом хранения продуктов, предварительной обработкой овощей, сырых и вареных продуктов.

Из беседы с поваром выясните стаж его работы в дошкольном учреждении, повышение деловой квалификации, расстановку сотрудников пищеблока, наличие спецодежды.

Сделайте выписки из бракеражного журнала. Выясните, кто, когда и как осуществляет контроль за закладкой продуктов, их обработкой, познакомьтесь с порядком получения продуктов из кладовой.

Познакомьтесь с суточной порцией, объемом пищи на одного ребенка раннего и дошкольного возраста, графиком выдачи пищи по группам.

Из беседы с заведующим хозяйством уточните порядок снабжения дошкольного учреждения продуктами; как оформляются заявки на продукты питания, накладные, когда и как производится снятие натуральных остатков. Изучите журналы по учету продуктов питания и меню-требование.

Из беседы с заведующим выясните виды контроля за питанием, отклонения в расходовании средств на питание в предыдущие 2–3 месяца, наличие картотек на отдельные блюда, перспективное меню.

Изучите, каким образом достигается соответствие наличия детей в группах, в меню, таблице посещаемости; как оформляется выдача продуктов на вновь появившихся детей, возврат продуктов поваром в кладовую, как организовано питание сотрудников.

3. Разработайте вопросник и проанализируйте организацию питания в группах.

4. Составьте меню-раскладку для дошкольного учреждения на 1 день. Сделайте расчеты: процентное состояние продуктов на завтрак, обед, полдник и ужин, количество их в граммах на каждого ребенка, выход готовой продукции. Подсчитайте стоимость всех продуктов. При этом надо помнить о том, что следует уложиться в стоимость одного детодня.

Высчитайте химический состав пищи, соотношение в меню белков, жиров и углеводов (15:35:50), соотношение калорийности пищи во время завтрака, обеда, полдника, расход денежных средств в этот день.

5. Разработайте рекомендации родителям по организации питания дошкольников в вечернее время, выходные дни.

Репозиторий БрГУ

Лабораторное занятие 3–4

Планирование работы дошкольного учреждения

Практические задания:

1. Составьте рецензию на годовой план работы дошкольного учреждения, предварительно проанализировав его, используя схемы 1 и 2 и следующие вопросы:

– основные задачи работы дошкольного учреждения в годовом плане и их реализация в последующих разделах;

– актуальность задач, конкретность их формулировки, учет условий работы дошкольного учреждения, основных направлений работы района;

– структура годового плана; ее оптимальность; организационно-педагогическая работа, ее содержание; работа с кадрами, ее содержание и направленность; мероприятия, направленные на улучшение качества работы с детьми, форма и содержание их, соответствие намеченных мероприятий с основными задачами плана;

– взаимосвязь разных форм методической работы (педагогического совета, семинаров, консультаций, открытых просмотров и др.); отражение в годовом плане всех направлений методической работы; планирование работы по созданию развивающей среды; формы контроля по реализации намеченных задач.

Схема 1

Годовые задачи	Мероприятия плана					
	педсоветы	семинары	открытые просмотры	консультации	тематические проверки	произв. совещания

Схема 2

Плотность плана	
Месяцы	Мероприятия

2. Составьте план-график работы с педагогическим коллективом по реализации одной задачи (сформулируйте самостоятельно) сроком на 1 год и защитите его на занятии (задание выполняется самостоятельно).

3. Выявите возможности использования различных форм планирования и результаты занесите в таблицу.

Форма планирования	Преимущества использования	Трудности использования

Лабораторное занятие 5
Методическая работа с педагогическими кадрами в дошкольном учреждении

Практические задания:

1. Подготовьте вопросы для пресс-конференции с заместителем заведующего по основной деятельности.

2. Изучите реализацию заместителем заведующего по основной деятельности основных управленческих функций. Результаты отразите в таблице.

Название функций	Содержание работы	Формы методической работы

3. Изучите работу заместителя заведующего по основной деятельности по управлению педагогическим процессом. Результаты отразите в таблице.

Обеспечение и контроль за реализацией программы дошкольного образования	Организация и контроль за работой педагогов	Методическая помощь педагогам

4. Изучите методическое обеспечение педагогического процесса заместителем заведующего по основной деятельности. Результаты отразите в таблице.

Повышение квалификации педагогов	Работа методического кабинета	Опытно-экспериментальная работа	Пропаганда педагогических знаний среди родителей	Преемственность в работе дошкольного учреждения и школы

5. Составьте план беседы с воспитателями на любую тему и защитите его на занятии.

6. Разработайте проект оформления выставки для педагогов по одной из задач годового плана.

7. Разработайте план-циклограмму методической работы дошкольного учреждения на месяц.

8. Разработайте методические рекомендации педагогам дошкольного учреждения по оптимизации взаимодействия с родителями.

Лабораторное занятие 6

Планирование системы контроля в дошкольном учреждении**Практические задания:**

1. Выявите возможности применения различных видов контроля в управленческой деятельности дошкольного учреждения и результаты занесите в таблицу.

Виды контроля, их организация	Преимущества применения контроля в практике управления	Трудности применения контроля в практике управления
По времени проведения		
Предварительный (предупредительный)		
Текущий		
Итоговый (заключительный)		
По субъекту контроля		
Административный		
Коллективный		
Взаимоконтроль		
Самоконтроль		

2. Составьте план-график контроля на основе соответствующего раздела в годовом плане дошкольного учреждения по предложенной схеме.

Дата	Группы, подлежащие контролю	Контроль			
		виды	темы	методы	кто осуществляет

3. Разработайте примерный план проведения тематического контроля по одному из направлений образовательной работы с дошкольниками с указанием методов контроля.

4. Совместно с заместителем заведующего по основной деятельности реализуйте один из видов контроля (по плану работы дошкольного учреждения). Результаты отразите в таблице.

Цель контроля	Действия педагога	Действия детей	Положительное, недостатки	Предложения к совершенствованию

**Комплексные тестовые задания по учебной дисциплине
«Управление дошкольным образованием»**

Выберите из предложенных только один вариант ответа на поставленный вопрос.

1. Первое дошкольное учреждение на территории Беларуси было открыто в:

- а) 1763 г.;
- б) 1802 г.;
- в) 1888 г.;
- г) 1905 г.

2. Бесплатные народные детские сады открывались:

- а) церковью;
- б) буржуазно-филантропическими Товариществами Белоруссии;
- в) минским Товариществом защиты женщин;
- г) частными лицами.

3. Проект программы детского сада был подготовлен в:

- а) 1917 г.;
- б) 1921 г.;
- в) 1932 г.;
- г) 1938 г.

4. К дошкольным учреждениям нового типа, функционирующим в настоящее время в Республике Беларусь, относится:

- а) детский сад общего назначения;
- б) санаторный детский сад;
- в) ясли-сад;
- г) дошкольный центр развития ребенка.

5. Основным типом дошкольных учреждений, функционирующих в настоящее время в Республике Беларусь, является:

- а) ясли-сад;
- б) детский сад;
- в) детский сад-школа;
- г) семейный детский сад.

6. Назначение (профиль) дошкольного учреждения определяется:

- а) Министерством образования Республики Беларусь;
- б) заведующим дошкольным учреждением;
- в) учредителем дошкольного учреждения;
- г) родителями, чьи дети посещают данное дошкольное учреждение.

7. Положение об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования, регулирует деятельность:

- а) государственных дошкольных учреждений;

- б) негосударственных дошкольных учреждений;
- в) всех дошкольных учреждений;
- г) дошкольных центров развития ребенка.

8. Устав дошкольного учреждения – это:

- а) организационный документ;
- б) программно-методический документ;
- в) концептуальный документ;
- г) финансово-хозяйственный документ.

9. Дошкольное учреждение строит свои отношения с семьей на принципах:

- а) преемственности, экзemplярности, сотрудничества, открытости;
- б) преемственности, сотрудничества, открытости, доступности;
- в) преемственности, сотрудничества, наглядности, доступности;
- г) экзemplярности, сотрудничества, открытости, доступности.

10. Длительность пребывания детей в санаторных дошкольных учреждениях (группа) определяется:

- а) заведующим дошкольного учреждения;
- б) педагогическим советом дошкольного учреждения;
- в) врачом дошкольного учреждения;
- г) врачебно-консультационной комиссией.

11. Аттестация дошкольных учреждений проводится с целью:

- а) установления соответствия деятельности учреждения государственным стандартам;
- б) присвоения учреждению категории;
- в) воспитания, обучения, развития, оздоровления и коррекции нарушений в развитии детей в возрасте от 2 месяцев до 6 (7) лет с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей;
- г) создания условий для развития вариативных видов, типов, профилей учреждений с ориентацией на главного заказчика и потребителя – родителей.

12. На современном этапе управление дошкольным учреждением рассматривается как:

- а) воздействие одной системы на другую, одного человека на другого;
- б) непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах;
- в) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу;

г) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения.

13. Цель управления дошкольным учреждением определяется как:

- а) создание оптимальных условий для функционирования учреждения;
- б) согласование взаимоотношений сотрудников учреждения;
- в) развитие учреждения;
- г) снижение фактора неопределенности в деятельности учреждения.

14. Передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за их выполнение, называется:

- а) управленческим циклом;
- б) делегированием полномочий;
- в) планированием;
- г) прогнозированием.

15. Сфера контроля – это:

- а) число лиц, подчиненных одному линейному руководителю;
- б) педагоги и родители;
- в) сотрудники дошкольного учреждения;
- г) администрация дошкольного учреждения.

16. Принцип управления, предполагающий ориентацию на переход от традиционно-директивного руководства на управление, способствующее актуализации внутренней, творческой активности личности, называется принципом:

- а) открытости;
- б) нелинейности;
- в) субъектности;
- г) непрерывности.

17. Принцип управления, предполагающий обмен системы – образовательного учреждения – информацией, отношением, энергией, материалами, с окружающей средой, обществом, называется принципом:

- а) открытости;
- б) нелинейности;
- в) субъектности;
- г) непрерывности.

18. К функциям управления относятся:

- а) анализ, планирование, контроль, приказ;
- б) анализ, прогнозирование, приказ, коррекция;
- в) прогнозирование, распоряжение, целеполагание, организация;
- г) анализ, планирование, организация, контроль.

19. Функция управления, направленная на изучение фактического состояния дел и объективную их оценку, называется:

- а) анализ;
- б) целеполагание;
- в) организация;
- г) контроль.

20. Функция управления, предполагающая постановку цели и задач деятельности учреждения, которые являются результатом анализа состояния системы и прогнозирования ее будущего, называется:

- а) анализ;
- б) прогнозирование;
- в) целеполагание;
- г) планирование.

21. Функция управления, направленная на разработку программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени, называется:

- а) анализ;
- б) прогнозирование;
- в) целеполагание;
- г) планирование.

22. Функция управления, предполагающая распределение обязанностей, реализацию запланированных мероприятий, называется:

- а) анализ;
- б) целеполагание;
- в) организация;
- г) коррекция.

23. Функция управления, направленная на периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом, называется:

- а) анализ;
- б) целеполагание;
- в) организация;
- г) контроль.

24. Функция управления, являющаяся основой обратной связи для внесения изменений в цели, задачи, содержание управления, планирование, называется:

- а) анализ;
- б) целеполагание;
- в) организация;
- г) коррекция.

25. Кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления, называется:

- а) управленческим циклом;
- б) делегированием полномочий;
- в) управленческим решением;
- г) планированием.

26. С целью развития коллектива организации, сплочения сотрудников наиболее целесообразно использовать следующие методы управления:

- а) организационно-распорядительные;
- б) организационно-педагогические;
- в) социально-психологические;
- г) экономические.

27. Управленческое решение рассматривается как:

а) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития дошкольного учреждения;

б) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов;

в) передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за их выполнение;

г) кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления.

28. В менеджменте выделяют следующие четыре уровня принятия управленческих решений:

- а) экономический, селективный, адаптационный, инновационный;
- б) рутинный, селективный, адаптационный, инновационный;
- в) целеполагающий, рутинный, адаптационный, инновационный;
- г) рутинный, селективный, организационный, инновационный.

29. К заведующему дошкольным учреждением предъявляются следующие квалификационные требования:

а) высшее образование и стаж практической работы по специальности не менее 3 лет;

б) высшее педагогическое образование и стаж практической работы по специальности не менее 3 лет;

в) высшее педагогическое образование и стаж практической работы по специальности не менее 5 лет;

г) высшее педагогическое образование и стаж практической работы по специальности не менее 10 лет.

30. Стиль управления руководителя, при котором он сам принимает решения, не советуясь с членами коллектива, навязывает сотрудникам свою волю, не дает возможности проявить им инициативу, называется:

- а) деловым;
- б) демократическим;
- в) либеральным;
- г) авторитарным.

31. Подход, в рамках которого профессионально важные качества личности руководителя рассматриваются как уникальное, особое явление, и выделяются те, которые присущи всем руководителям, т. е. определяются их социальной ролью, а также те, которые могут быть востребованы дополнительно конкретной управленческой ситуацией, называется:

- а) интегративным;
- б) гуманистическим;
- в) личностным;
- г) ситуационным.

32. Управленческая информация – это:

- а) деятельность, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе управленческих действий;
- б) данные, обладающие элементами новизны для их получателя и требующие с его стороны принятия решения;
- в) кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления;
- г) передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за их выполнение.

33. К методам сбора информации относятся:

- а) наблюдение, структурированное интервью, неструктурированное интервью, иллюстрация;
- б) структурированное интервью, неструктурированное интервью, полуструктурированное интервью, иллюстрация;
- в) наблюдение, структурированное интервью, полуструктурированное интервью, иллюстрация;
- г) наблюдение, структурированное интервью, неструктурированное интервью, полуструктурированное интервью.

34. Технология создания информационной среды в дошкольном учреждении состоит из следующих этапов:

- а) сбор информации, анализ информации, принятие решений;
- б) сбор информации, контроль, принятие решений;
- в) анализ информации, планирование, принятие решений;
- г) сбор информации, анализ информации, контроль.

35. Делопроизводство – это:

- а) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов;
- б) кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления;
- в) деятельность, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе управленческих действий;
- г) передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за их выполнение.

36. Систематизированный перечень или список наименований дел называется:

- а) положением;
- б) номенклатурой;
- в) договором;
- г) распоряжением.

37. К реквизитам, установленным законом или положениями для документов, относятся:

- а) полное наименование учреждения, вид документа, приказ, адресат;
- б) полное наименование учреждения, вид документа, заголовок, адресат;
- в) полное наименование учреждения, вид документа, заголовок, приказ;
- г) полное наименование учреждения, приказ, вид документа, подпись.

38. В соответствии с примерной номенклатурой дел для дошкольного учреждения заведующий работает со следующими документами:

- а) Трудовой кодекс; устав дошкольного учреждения; правила внутреннего трудового распорядка; бракеражный журнал;
- б) Трудовой кодекс; устав дошкольного учреждения; книга приказов и распоряжений; бракеражный журнал;
- в) устав дошкольного учреждения, правила внутреннего трудового распорядка, книга приказов и распоряжений, бракеражный журнал;
- г) Трудовой кодекс, устав дошкольного учреждения, план работы дошкольного учреждения на год, книга приказов и распоряжений.

39. Основными источниками финансирования государственных дошкольных учреждений являются:

- а) бюджетное финансирование, оказание дополнительных образовательных услуг;
- б) плата родителей, спонсорство;
- в) бюджетное финансирование, спонсорство;
- г) бюджетное финансирование, плата родителей.

40. Смета расходов – это:

- а) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов;

б) документ, определяющий объем, целевое направление и поквартальное распределение средств, предназначенных для содержания дошкольного учреждения;

в) кольцевая структура, предполагающая взаимосвязь и последовательное выполнение самостоятельных (операционных) функций управления;

г) деятельность, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе управленческих действий.

41. Основной принцип распределения финансовых средств дошкольного учреждения – это:

а) пофондовый;

б) постатейный;

в) нормативный;

г) директивный.

42. Объем расходов на питание в дошкольных учреждениях определяется исходя из:

а) установленных денежных норм питания в день и числа дней питания одного ребенка в год;

б) установленных денежных норм питания в день и доходов родителей;

в) числа дней питания одного ребенка в год и доходов родителей;

г) установленных денежных норм питания в день и приказа руководителя дошкольного учреждения.

43. К дополнительным источникам финансирования дошкольных учреждений относятся:

а) бюджетное финансирование, спонсорство, выручка от сдачи в аренду помещений, внебюджетные средства местных органов власти;

б) бюджетное финансирование, оказание платных услуг населению, спонсорство, выручка от сдачи в аренду помещений;

в) плата родителей, спонсорство, выручка от сдачи в аренду помещений, внебюджетные средства местных органов власти;

г) оказание платных услуг населению, спонсорство, выручка от сдачи в аренду помещений, внебюджетные средства местных органов власти.

44. Оказание платных услуг населению предоставляется с целью:

а) всестороннего удовлетворения образовательных потребностей населения;

б) улучшенного усвоения детьми определенной обучающей программы;

в) зарабатывания средств в единый финансовый фонд дошкольного учреждения;

г) формирования у детей знаний, умений, навыков.

45. Организация питания в дошкольных учреждениях возлагается на:

а) учредителя дошкольного учреждения;

б) руководителя дошкольного учреждения;

в) попечительский совет дошкольного учреждения;

г) педагогический совет дошкольного учреждения.

46. Внутренний трудовой распорядок дошкольного учреждения – это:

а) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов;

б) порядок (регламент) выполнения работниками дошкольного учреждения работы у нанимателями под его руководством и контролем;

в) время, в течение которого работник находится на рабочем месте и выполняет свои трудовые обязанности под руководством контролем нанимателя;

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

47. Прием на работу в дошкольное учреждение осуществляется руководителем на основании:

а) решения совета трудового коллектива;

б) решения педагогического совета;

в) ходатайства высшего учебного заведения;

г) заявления потенциального работника.

48. К основным обязанностям работников относится:

а) применять дисциплинарные взыскания к нарушителям трудовой дисциплины;

б) утверждать штатное расписание и устанавливать должностные оклады в соответствии с условиями оплаты труда и в пределах фонда заработной платы (фонда оплаты труда);

в) строго соблюдать установленную продолжительность рабочего времени, всемерно стремиться к повышению качества и результативности выполняемой работы, проявлять творческую инициативу;

г) создавать условия для деятельности отраслевого профсоюза, общественных организаций, действующих в интересах коллектива работников.

49. Рабочее время – это:

а) система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособность человека в процессе труда;

б) время, в течение которого работник находится на рабочем месте и выполняет свои трудовые обязанности под руководством контролем нанимателя;

в) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов;

г) порядок (регламент) выполнения работниками дошкольного учреждения работы у нанимателями под его руководством и контролем.

50. Дополнительный трудовой отпуск предоставляется:

- а) в связи с обучением без отрыва от производства;
- б) за работу с вредными условиями, за ненормированный рабочий день;
- в) лицам моложе восемнадцати лет;
- г) женщинам, имеющим двух и более детей в возрасте до четырнадцати лет или ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет.

51. Трудовой отпуск (основной и дополнительный) за первый рабочий год предоставляется не ранее чем через:

- а) через пять месяцев работы у нанимателя;
- б) через шесть месяцев работы у нанимателя;
- в) через десять месяцев работы у нанимателя;
- г) через один год работы у нанимателя.

52. Социальный отпуск предоставляется:

- а) в связи с обучением без отрыва от производства;
- б) за работу с вредными условиями, за ненормированный рабочий день;
- в) лицам моложе восемнадцати лет;
- г) женщинам, имеющим двух и более детей в возрасте до четырнадцати лет или ребенка-инвалида в возрасте до восемнадцати лет.

53. Охрана труда – это:

а) система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособность человека в процессе труда;

б) время, в течение которого работник находится на рабочем месте и выполняет свои трудовые обязанности под руководством контролем нанимателя;

в) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов;

г) порядок (регламент) выполнения работниками дошкольного учреждения работы у нанимателями под его руководством и контролем.

54. При изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приборов и инструментов, сырья, материалов и других факторов, влияющих на охрану труда, проводится:

- а) первичный инструктаж на рабочем месте;
- б) повторный инструктаж;
- в) внеплановый инструктаж;
- г) целевой инструктаж.

55. При выполнении разовых работ, не связанных с прямыми обязанностями по специальности (погрузка, разгрузка, уборка территории и т. п.) проводится:

- а) первичный инструктаж на рабочем месте;
- б) повторный инструктаж;
- в) внеплановый инструктаж;
- г) целевой инструктаж.

56. К видам планирования относятся:

- а) перспективное, годовое, текущее, циклограмма деятельности;
- б) перспективное, текущее, циклограмма деятельности, картотека дел;
- в) перспективное, годовое, календарное, картотека дел;
- г) перспективное, годовое, текущее, ежедневное.

57. Программа развития дошкольного учреждения должна обладать следующими свойствами:

а) актуальность, прогностичность, рациональность, чувствительность к сбоям;

б) актуальность, прогностичность, наглядность, чувствительность к сбоям;

в) актуальность, наглядность, реалистичность, чувствительность к сбоям;

г) актуальность, наглядность, реалистичность, целостность.

58. Содержание годового плана дошкольного учреждения включает:

а) работу методического кабинета, работу с кадрами, работу с детьми, взаимодействие с семьей;

б) работу методического кабинета, работу с кадрами, работу с детьми, руководство и контроль;

в) работу методического кабинета, работу с кадрами, взаимодействие с семьей, руководство и контроль;

г) работу с детьми, взаимодействие с семьей, руководство и контроль, административно-хозяйственную работу.

59. Методическая работа в дошкольном учреждении – это:

а) система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособность человека в процессе труда;

б) 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;

в) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов;

г) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения.

60. Цель методической работы в дошкольном учреждении заключается в:

а) формировании профессиональных знаний, умений, навыков педагогов;
б) определении состояния образовательной работы в дошкольном учреждении;

в) создании такой образовательной среды в дошкольном учреждении, где бы полностью был реализован творческий потенциал каждого педагога и всего педагогического коллектива;

г) изучении межличностных взаимоотношений в педагогическом коллективе, а также в возрастных группах.

61. Целью коллективных просмотров педагогического процесса в дошкольном учреждении является:

а) обеспечение профессионального роста педагогов;
б) формирование у педагогов некоторых педагогических навыков, необходимых в образовательном процессе;

в) ознакомление с практикой работы педагога-новатора;

г) оказание методической помощи молодым педагогами.

62. Целью работы творческой микрогруппы в дошкольном учреждении является:

а) повышение профессионального мастерства педагогов;

б) формирование у педагогов некоторых педагогических навыков, необходимых в образовательном процессе;

в) освоение и внедрение новой идеи, методики;

г) разработка годового плана дошкольного учреждения.

63. Методический кабинет дошкольного учреждения – это:

а) постоянное рабочее место заместителя заведующего по основной деятельности;

б) место хранения и демонстрации необходимых для организации образовательного процесса методических материалов;

в) «творческая лаборатория педагогического коллектива»;

г) место хранения и работы с педагогической документацией дошкольного учреждения.

64. Содержание работы заместителя заведующего по основной деятельности заключается в:

а) осуществлении приема на работу, подборе и расстановке кадров;

б) организации экспериментальной, исследовательской работы в дошкольном учреждении;

в) определении штатного расписания, должностных обязанностей работников;

г) комплектовании дошкольного учреждения детьми.

65. К заместителю заведующего по основной деятельности предъявляются следующие квалификационные требования:

а) высшее образование и стаж работы на педагогических должностях не менее 3 лет;

б) высшее педагогическое образование и стаж работы на педагогических должностях не менее 3 лет;

в) высшее педагогическое (дошкольное) образование и стаж работы на педагогических должностях не менее 3 лет;

г) высшее педагогическое (дошкольное) образование и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет.

66. Основной формой методической работы, а также коллегиальным органом управления в дошкольном учреждении является:

а) семинар;

б) педагогический совет;

в) консультация;

г) открытый просмотр.

67. Педагогический совет создается в дошкольных учреждениях независимо от подчиненности и форм собственности при наличии не менее:

а) трех педагогических работников;

б) пяти педагогических работников;

в) десяти педагогических работников;

а) пятнадцати педагогических работников.

68. Председателем педагогического совета дошкольного учреждения является:

а) начальник районного отдела образования;

б) заведующий дошкольным учреждением;

в) заместитель заведующего по основной деятельности;

г) воспитатель с высшей квалификационной категорией.

69. Секретарем педагогического совета дошкольного учреждения назначается:

а) начальник районного отдела образования;

б) заведующий дошкольным учреждением;

в) заместитель заведующего по основной деятельности;

г) воспитатель с высшей квалификационной категорией.

70. Вопросы компетенции педагогического совета определяются:

а) Законом Республики Беларусь «Об образовании в Республике Беларусь»;

б) Положением об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования;

в) Положением о педагогическом совете дошкольного учреждения;

г) уставом дошкольного учреждения.

71. Педагогическая инновация – это:

а) деятельность по разработке, освоению, использованию и распространению новшеств, проверенных в ходе эксперимента идей, теорий, технологий, гипотез;

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

в) 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;

г) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения.

72. Этап проведения эксперимента по реализации инновационных проектов, предполагающий анализ состояния, затруднений, противоречий в деятельности; выявление проблемы и обоснование ее актуальности, называется:

- а) прогностический;
- б) организационный;
- в) внедренческий;
- г) аналитический.

73. Этап проведения эксперимента по реализации инновационных проектов, предполагающий определение целей, задач, формулирование гипотезы, ожидаемых результатов, составление программы эксперимента, называется:

- а) аналитический;
- б) прогностический;
- в) организационный;
- г) практический.

74. Этап проведения эксперимента по реализации инновационных проектов, в ходе которого обеспечиваются условия для реализации программы эксперимента, подбор специалистов, специальная их подготовка; определение экспериментальных и контрольных объектов; распределение функциональных обязанностей, называется:

- а) аналитический;
- б) прогностический;
- в) организационный;

г) обобщающий.

75. Этап проведения эксперимента по реализации инновационных проектов, предполагающий входной контроль, мониторинг процесса и промежуточных результатов, корректировка используемых технологий, анализ итогов, называется:

- а) аналитический;
- б) практический;
- в) обобщающий;
- г) внедренческий.

76. Этап проведения эксперимента по реализации инновационных проектов, предполагающий соотнесение достигнутого с целями, описание хода и результатов эксперимента, оформление материалов, называется:

- а) прогностический;
- б) практический;
- в) обобщающий;
- г) внедренческий.

77. Этап проведения эксперимента по реализации инновационных проектов, предполагающий ознакомление с итогами эксперимента всего коллектива, использование их другими педагогами, называется:

- а) аналитический;
- б) прогностический;
- в) обобщающий;
- г) внедренческий.

78. Одним из основных условий успешной организации инновационной и экспериментальной деятельности в дошкольном учреждении, является:

- а) компетентность и готовность к изменениям как администрации, так и всех (или большинства) участников педагогического процесса;
- б) наличие в педагогическом коллективе педагогов с высшей квалификационной категорией;
- в) взаимодействие дошкольного учреждения и семьи;
- г) взаимодействие дошкольного учреждения и школы.

79. Передовой педагогический опыт – это:

- а) 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;
- б) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения;

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

г) 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.

80. Качество дошкольного образования – это:

а) 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;

б) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения;

в) такая совокупность свойств и характеристик, реализация которых в педагогическом процессе способствует разностороннему развитию ребенка, сохранению его здоровья, успешному переходу к следующему возрастному периоду;

г) выбор рационального способа использования материальных, финансовых, кадровых, информационных и других ресурсов.

81. Принцип управления качеством дошкольного образования, ориентированный на настоящие и будущие запросы детей, родителей, обществу, называется:

а) ориентация на потребителя;

б) системный подход;

в) постоянное улучшение;

г) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

82. Принцип управления качеством дошкольного образования, предполагающий создание единства целей учреждения и его управление, поддержание внутренней среды, в которой работники могут быть полностью вовлечены в деятельность, называется:

а) ориентация на потребителя;

б) лидерство руководителя;

в) вовлечение работников;

г) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

83. Принцип управления качеством дошкольного образования, провозглашающий работников сутью учреждения, где их полное вовлечение

позволяет использовать способности работников для пользы организации, называется:

- а) ориентация на потребителя;
- б) лидерство руководителя;
- в) вовлечение работников;
- г) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

84. Принцип управления качеством дошкольного образования, согласно которому желаемый результат достигается эффективнее, если осуществляется менеджмент деятельности и ресурсов как цепочки взаимосвязанных действий, называется:

- а) лидерство руководителя;
- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) принятие решений, основанное на фактах.

85. Принцип управления качеством дошкольного образования, согласно которому эффективность и результативность учреждения улучшаются при определении, понимании и управлении комплексом взаимосвязанных процессов в соответствии с установленной целью, называется:

- а) системный подход;
- б) постоянное улучшение;
- в) принятие решений, основанное на фактах;
- г) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

86. Принцип управления качеством дошкольного образования, который требует совершенствования деятельности учреждения, называется:

- а) ориентация на потребителя;
- б) лидерство руководителя;
- в) постоянное улучшение;
- г) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

87. Принцип управления качеством дошкольного образования, который требует постоянного анализа данных и информации, называется:

- а) системный подход;
- б) постоянное улучшение;
- в) принятие решений, основанное на фактах;
- г) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

88. Принцип управления качеством дошкольного образования, который требует постоянного взаимодействия учреждения с семьей и ответственностью, называется:

- а) лидерство руководителя;
- б) процессный подход;
- в) системный подход;
- г) взаимовыгодные отношения с поставщиками.

89. Контроль – это:

а) 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;

б) периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом;

в) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения;

г) такая совокупность свойств и характеристик, реализация которых в педагогическом процессе способствует разностороннему развитию ребенка, сохранению его здоровья, успешному переходу к следующему возрастному периоду.

90. Систематическая, регулярная процедура сбора данных о состоянии окружающих факторов и по основным направлениям деятельности учреждения – это:

а) мониторинг;

б) аудит;

в) стандартизация;

г) диверсификация.

91. 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 – это:

а) мониторинг;

б) аудит;

в) стандартизация;

г) диверсификация.

92. Вид контроля, предусматривающий всестороннюю, глубокую проверку работы всех направлений деятельности дошкольного учреждения, – это:

а) тематический;

б) фронтальный;

в) оперативный;

г) результирующий.

93. Вид контроля, предполагающий всестороннее изучение состояния педагогического процесса по разделам программы, реализуемой в дошкольном учреждении, или по направлениям деятельности педагогов – это;

- а) тематический;
- б) фронтальный;
- в) итоговый;
- г) результирующий.

94. Вид контроля, необходимый для сопоставления результатов работы воспитателей по выполнению различных разделов программы, – это:

- а) тематический;
- б) фронтальный;
- в) сравнительный;
- г) итоговый.

95. Вид контроля, дающий представление о работе педагогического коллектива на каком-то определенном этапе, в какой-то момент (разновидность тематического контроля), – это:

- а) фронтальный;
- б) сравнительный;
- в) обзорный;
- г) оперативный.

96. Вид контроля, направленный на упреждение возможных ошибок в работе педагогов, обслуживающего персонала (применяется в основном по отношению к начинающим или вновь поступившим сотрудникам), – это:

- а) тематический;
- б) сравнительный;
- в) обзорный;
- г) предварительный.

97. Вид контроля, необходимый для подведения результативности работы за разные периоды, т. е. подведения итогов по самым разным вопросам, – это:

- а) тематический;
- б) фронтальный;
- в) итоговый;
- г) результирующий.

98. Вид контроля, направленный на изучение ежедневной информации о ходе и результатах педагогического процесса, выявление причин, нарушающих его, – это:

- а) сравнительный;
- б) предварительный;
- в) оперативный;
- г) результирующий.

99. Вид контроля, проводимый для проверки мероприятий, намеченных по результатам проведения других видов контроля, – это:

- а) тематический;
- б) фронтальный;

- в) итоговый;
- г) результирующий.

100. Аттестация – это:

а) 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;

б) периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом;

в) взаимодействие всех субъектов, направленное на обеспечение становления, стабилизации, оптимального функционирования и обязательного развития учреждения;

г) определение квалификации, уровня профессиональной подготовленности.

101. Целью аттестации педагогических работников является:

а) стимулирование роста их научно-теоретического уровня, профессионального мастерства;

б) формирование у них профессиональных знаний, умений, навыков;

в) освоение и внедрение новой идеи, методики;

г) разработка годового плана дошкольного учреждения.

102. От обязательной сдачи квалификационного экзамена освобождаются:

а) педагоги, которые стали лауреатами республиканского конкурса профессионального мастерства;

б) педагоги, которые стали победителями городского (районного) конкурса профессионального мастерства;

в) педагоги, имеющие первую квалификационную категорию и проработавшие в данной категории 3 года;

г) педагоги, которые имеют образование в соответствии с квалификационными требованиями и педагогический стаж 2 года.

103. Социально-психологический климат – это:

а) совокупность ценностей, традиций, обычаев, ритуалов, правил и норм поведения членов организации, регулирующих их деятельность и взаимоотношения;

б) система факторов, вызывающих активность и определяющих направленность поведения человека;

в) вид психологического климата, вызванный межличностными отношениями и влияющий на них;

г) побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей.

104. Способ разрешения конфликтов, для которого характерны отсутствие желания сотрудничать, отстаивать свои позиции, демонстративное удаление, переход на «чисто деловые отношения», полный отказ от дружеских или деловых отношений, молчание, – это:

- а) компромисс;
- б) приспособление;
- в) уход;
- г) силовое давление.

105. Способ разрешения конфликтов, для которого характерны поиск решений конфликтной ситуации за счет взаимных уступок, выработка решения, устраивающего все участвующие стороны, – это:

- а) компромисс;
- б) соперничество;
- в) уход;
- г) силовое давление.

106. Способ разрешения конфликтов, для которого характерно психологическое или моральное унижение, – это:

- а) компромисс;
- б) соперничество;
- в) уход;
- г) силовое давление.

107. Центральным органом управления в системе образования (дошкольного в том числе) Республики Беларусь является:

- а) комитет образования Минского городского исполнительного комитета;
- б) Министерство образования;
- в) управления образования областных исполнительных комитетов;
- г) управления (отделы) образования городских, районных исполнительных комитетов.

Ключи к комплексным тестовым заданиям по учебной дисциплине «Управление дошкольным образованием»

1 б, 2 б, 3 в, 4 г, 5 а, 6 в, 7 в, 8 а, 9 б, 10 г, 11 а, 12 г, 13 в, 14 б, 15 а, 16 в, 17 а, 18 г, 19 а, 20 в, 21 г, 22 в, 23 г, 24 г, 25 а, 26 в, 27 б, 28 б, 29 в, 30 г, 31 а, 32 б, 33 г, 34 а, 35 в, 36 б, 37 б, 38 г, 39 г, 40 б, 41 б, 42 а, 43 г, 44 а, 45 б, 46 б, 47 г, 48 в, 49 б, 50 б, 51 б, 52 а, 53 а, 54 в, 55 г, 56 г, 57 а, 58 в, 59 б, 60 в, 61 а, 62 в, 63 в, 64 б, 65 в, 66 б, 67 а, 68 б, 69 в, 70 в, 71 б, 72 г, 73 б, 74 в, 75 б, 76 в, 77 г, 78 а, 79 г, 80 в, 81 а, 82 б, 83 в, 84 б, 85 а,

86 в, 87 в, 88 г, 89 б, 90 а, 91 б, 92 б, 93 а, 94 в, 95 в, 96 г, 97 в, 98 в, 99 г,
100 г, 101 а, 102 а, 103 в, 104 в, 105 а, 106 г, 107 б.

Репозиторий БрГУ

**Вопросы к экзамену по учебной дисциплине
«Управление дошкольным образованием»**

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.
4. Система дошкольных учреждений в Республике Беларусь.
5. Порядок открытия дошкольных учреждений.
6. Нормативно-правовое регулирование организации деятельности дошкольных учреждений.
7. Правила комплектования детьми дошкольных учреждений разных типов.
8. Аттестация и аккредитация дошкольных учреждений.
9. Понятие, цель и структура управления дошкольным учреждением.
10. Принципы управления.
11. Функции управления. Управленческий цикл.
12. Методы управления.
13. Управленческое решение. Этапы и виды принятия управленческих решений.
14. Заведующий в системе управления дошкольным учреждением: должностные обязанности, квалификационная характеристика.
15. Личность и стиль управления заведующего дошкольным учреждением.
16. Информационное обеспечение управления дошкольным учреждением.
17. Организация делопроизводства в дошкольном учреждении.
18. Основные источники финансирования дошкольных учреждений. Правила финансирования из бюджета.
19. Смета расходов дошкольного учреждения. Основные правила ее составления.
20. Порядок взимания платы за содержание детей в дошкольных учреждениях.
21. Дополнительные источники финансирования дошкольных учреждений. Порядок оказания дополнительных образовательных услуг.
22. Организация питания в дошкольном учреждении.
23. Правовое положение коллектива работников дошкольного учреждения.

24. Порядок приема, перевода и увольнения работников дошкольного учреждения.

25. Порядок ведения трудовых книжек.

26. Обязанности нанимателя при организации труда работников дошкольного учреждения, ответственность за их выполнение.

27. Основные обязанности работников дошкольных учреждений, ответственность за их выполнение.

28. Временные работники в дошкольном учреждении. Совместительство. Совмещение профессий.

29. Рабочее время и его использование работниками дошкольных учреждений.

30. Время отдыха работников дошкольных учреждений.

31. Дисциплина труда работников дошкольных учреждений. Система поощрения и наказания.

32. Охрана труда работников дошкольных учреждений.

33. Общие подходы и требования к планированию работы дошкольного учреждения.

34. Технология разработки программы развития дошкольного учреждения.

35. Технология разработки годового плана дошкольного учреждения.

36. Методическая работа и ее значение в системе дошкольного образования.

37. Формы организации методической работы с педагогическим коллективом.

38. Содержание работы заместителя заведующего по основной деятельности.

39. Подготовка и проведение теоретических семинаров и семинаров-практикумов с педагогами дошкольного учреждения.

40. Подготовка и проведение индивидуальных и групповых консультаций для педагогов дошкольных учреждений.

41. Подготовка и проведение открытых просмотров в дошкольном учреждении.

42. Организация работы методического кабинета дошкольного учреждения.

43. Совет педагогов дошкольного учреждения, его функции. Планирование заседаний совета педагогов.

44. Формы организации заседаний Совета педагогов.

45. Методы активизации педагогов при подготовке и проведении заседаний Совета педагогов.

46. Понятие инновации, педагогической инновации, инновационной деятельности дошкольного учреждения.

47. Управление инновационными процессами в дошкольном учреждении.
48. Условия успешной организации инновационной и экспериментальной деятельности в дошкольном учреждении.
49. Понятие передового педагогического опыта, его критерии.
50. Этапы работы по изучению и обобщению передового педагогического опыта в дошкольном учреждении.
51. Классификация и уровни передового педагогического опыта.
52. Понятие качества дошкольного образования, факторы и условия его обеспечения.
53. Принципы управления качеством дошкольного образования.
54. Контроль как функция управления дошкольным учреждением.
55. Виды контроля.
56. Понятие, цель и основные принципы аттестации педагогических работников дошкольного учреждения. Порядок проведения аттестации.
57. Аттестационная комиссия, ее состав, процедура создания.
58. Цель и организация квалификационного экзамена.
59. Понятие о социально-психологическом климате в коллективе дошкольного учреждения. Влияние личности руководителя на создание благоприятного социально-психологического климата.
60. Система органов управления дошкольным образованием в Республике Беларусь.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Памятка молодого руководителя дошкольного учреждения (разработана Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко)

1. Основными чертами объективного стиля деятельности руководителя являются:

- принципиальность при решении любых вопросов;
- постоянная связь науки с практикой;
- четкое распределение обязанностей и личной ответственности;
- система и порядок в работе;
- требовательность;
- поощрение творческой инициативы и самостоятельности работников;
- контроль за исполнением;
- коллегиальность в руководстве;
- чуткость и отзывчивость к людям;
- простота и скромность;
- постоянная связь с людьми;
- внимание к интересам и нуждам сотрудников.

2. Искусству руководства надо учиться постоянно, независимо от возраста и опыта. Успеха добьется лишь тот, кто систематически совершенствует стиль своей работы, анализирует и устраняет свои недостатки, неустанно ищет новые, более рациональные формы и методы руководства коллективом.

3. Авторитет заведующего определяется прежде всего его нравственной зрелостью, компетентностью и деловитостью, общей культурой, способностью показать другим пример в работе.

4. Требовательность является фундаментом сознательной дисциплины, четкости, слаженности работы коллектива дошкольного учреждения.

5. Руководитель постоянно должен заботиться о том, чтобы его требования получили поддержку в коллективе. Это важнейшее условие воспитания у педагогов взаимной требовательности и дисциплины.

6. Правильно требовать и распоряжаться можно лишь тогда, когда хорошо знаешь людей, их сильные и слабые стороны. Изучая педагога, необходимо прежде всего выяснить его достоинства: для пользы дела важнее не то, что он не может сделать, а то, что он может сделать.

7. Поручения и задания следует давать с учетом возможностей и склонностей педагога. Необходимо следить за тем, чтобы общественные поручения равномерно распределялись между членами коллектива.

8. Главный путь познания педагога – анализ его деятельности. Руководитель должен оценивать людей исключительно лишь по их делам, на

основе личных наблюдений. Недопустимо судить о человеке, доверившись непроверенным слухам.

9. Занятия и другие виды работы педагога заведующий посещает в первую очередь для того, чтобы оказать ему методическую помощь или изучить положительный опыт. Лучшей аттестацией руководителя является такое положение, когда педагоги, испытывая трудности в работе, по собственной инициативе приглашают его в группу, делятся своими успехами и неудачами. Если педагог боится это сделать, руководителю следует подумать о том, как совершенствовать искусство анализа и оценки образовательной работы педагога, теоретическую подготовленность и стиль общения с людьми.

10. В процессе контроля важно найти положительные стороны в работе каждого педагога, даже самого слабого. Одобрение, доброе слово – наиболее действенное средство мобилизации трудовых усилий педагогов, поддержания их творческого настроения.

11. Успехи педагога лучше всего отмечать в присутствии коллег, а замечания, как правило, делать наедине. Публичная критика недостатков целесообразна тогда, когда работник не прислушивается к замечаниям. Недопустимо порицать педагога в присутствии ребенка и родителей.

12. Контроль не должен быть мелочным, сковывающим инициативу и самостоятельность педагога. При правильном руководстве по мере дисциплинирования коллектива центр тяжести в контроле переносится с проверки выполнения заданий и поручений на углубленное изучение системы работы педагога, на педагогический анализ. В хорошо организованном коллективе задания выполняются в срок без напоминаний.

13. Если заведующий видит, что работа выполняется не так, как нужно, ему не следует терять самообладание. Всплески возмущения воздействуют на педагога меньше, чем спокойный, тактичный анализ его поведения и выражение уверенности в том, что недостатки будут устранены в кратчайший срок. Невыдержанность, крикливость – свидетельство низкой культуры руководителя, признак его слабости, а не силы.

14. В тех случаях, когда разъяснение и требование не дают нужных результатов, можно воспользоваться мерами наказания, соблюдая при этом следующие условия:

- никогда не следует наказывать сгоряча, в состоянии возбуждения;
- наказания должны быть редким явлением, в противном случае они теряют действенность;
- наказание надо налагать лишь после того, как точно установлена вина педагога и отсутствие оправдывающих его обстоятельств;
- мера наказания должна соответствовать требованиям трудового законодательства;

➤ действия руководителя должны получить поддержку коллектива.

15. Заведующий учит других прежде всего на положительном опыте членов коллектива и своим собственным примером.

16. Создание бодрой жизнерадостной атмосферы, привязывающей педагога к своему дошкольному учреждению и максимально способствующей педагогическому творчеству, является предметом повседневных забот руководителя. Настроение педагогов во многом зависит от успешности его работы, теплоты общения и взаимопомощи в коллективе, от правильной организации его труда. Заведующий вносит свой главный вклад в поддержание оптимистичного настроения в педагогическом коллективе, помогая творческому росту.

17. Руководитель постоянно держит в поле зрения взаимоотношения в коллективе, выявляет круг наиболее авторитетных и влиятельных лиц, наличие группировок, разногласий и конфликтов между педагогами с тем, чтобы скорее ликвидировать нежелательные явления.

18. Ровное обращение со всеми членами коллектива – одно из главных условий его сплочения. Заведующему решительно противопоказано иметь «любимых» и «нелюбимых», привилегированных и преследуемых педагогов.

19. Важное условие сплоченности людей – правильное отношение руководителя к критике. Члены коллектива, открыто и честно указывающие на недостатки в работе дошкольного учреждения и заведующего, являются наиболее верными его союзниками.

20. Если руководитель услышал о себе нелестное мнение, он должен терпеливо опровергать его делами и только делами, тогда люди легко разберутся, где истина и где ложь. Стремление дискредитировать лиц, критически настроенных, лишь накаляет атмосферу и подрывает авторитет руководителя в коллективе.

21. Долг руководителя – ценить время и силы педагогов, неустанно работать над рационализацией его труда.

22. Руководителю следует систематически анализировать, насколько рационально организован его собственный труд. Важно четко планировать работу, приучать себя и других соблюдать установленный распорядок дня.

23. Один из важных резервов экономии времени – сведение к минимуму частоты и длительности совещаний, всякого «бумаготворчества», представление членам коллектива права самостоятельно решать возможно более широкий круг вопросов.

24. Руководитель даже при самых трудных обстоятельствах не имеет права теряться и прекращать борьбу за выполнение стоящих перед коллективом задач. При любой обстановке есть выход – его только надо найти.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Семинарское занятие 1. Организация деятельности дошкольных учреждений	4
.....	
Семинарское занятие 2. Научные основы управления современным дошкольным учреждением	10
Семинарское занятие 3. Заведующий в системе управления дошкольным учреждением	20
Семинарское занятие 4. Финансово-хозяйственный механизм управления дошкольным учреждением	27
Семинарское занятие 5. Правовое регулирование труда работников дошкольных учреждений	32
Семинарское занятие 6. Методическая работа с педагогическими кадрами в дошкольном учреждении	36
Семинарское занятие 7. Организация работы педагогического совета дошкольного учреждения	41
Семинарское занятие 8. Инновационная деятельность дошкольного учреждения	52
Семинарское занятие 9. Управление качеством дошкольного образования	61
Семинарское занятие 10. Аттестация педагогических и руководящих кадров в дошкольном учреждении	66
Лабораторное занятие 1. Основы делопроизводства дошкольного учреждения	68
.....	
Лабораторное занятие 2. Организация питания в дошкольных учреждениях и контроль за ним	69
.....	
Лабораторное занятие 3–4. Планирование работы дошкольного учреждения	70
.....	
Лабораторное занятие 5. Методическая работа с педагогическими кадрами в дошкольном учреждении.....	71
Лабораторное занятие 6. Планирование системы контроля в дошкольном учреждении	72
.....	
Комплексные тестовые задания по учебной дисциплине «Управление дошкольным образованием»	73
Ключи к комплексным тестовым заданиям по учебной дисциплине	

«Управление дошкольным образованием»	93
Вопросы к экзамену по учебной дисциплине «Управление дошколь- ным образованием»	94
Приложение	97

Репозиторий БрГУ