

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Полоцкий государственный университет»

С. И. Дроздова

# ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

Курс лекций  
для студентов специальности 1-01 01 02-03  
«Дошкольное образование.  
Иностранный язык (английский)»

Новополоцк  
ПГУ  
2015

УДК 373.1(075.8)  
ББК 74.104я73  
Д75

Рекомендовано к изданию методической комиссией  
спортивно-педагогического факультета  
в качестве курса лекций  
(протокол № 2 от 21.10.2014)

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

гл. специалист отд. образования Новополоцкого горисполкома  
Е. К. ЛАГУЦКАЯ;  
ст. преп. каф. технологии и методики преподавания УО «ПГУ»  
С. А. ВОЕВОДИНА

**Дроздова, С. И.**

Д75 Основы управления дошкольным образованием : курс лекций для студентов специальности 1-01 01 02-03 «Дошкольное образование. Иностранный язык (английский)» / С. И. Дроздова. – Новополоцк : ПГУ, 2015. – 196 с.

ISBN 978-985-531-481-4.

Разработан в соответствии с республиканскими стандартами подготовки специалистов педагогических специальностей. Приведены темы изучаемого курса, их объем в часах лекционных занятий. Рассмотрены основные теоретические положения и ключевые понятия управления, способы их применения в практике управления дошкольными учреждениями. Лекционный материал дополнен вопросами для самоконтроля. Содержит перечни тем рефератов, вопросов к зачету, список литературы.

Предназначен для студентов специальности «Дошкольное образование. Иностранный язык (английский)». Может быть полезен специалистам дошкольного образования.

**УДК 373.1(075.8)**  
**ББК 74.104я73**

**SBN 978-985-531-481-4**

© Дроздова С. И., 2015  
© УО «ПГУ», 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
Тематический план учебной дисциплины «Управление дошкольным образованием» для специальности 1-01 01 02-03 «Дошкольное образование. Иностранный язык (английский)» .....	6
<b>Тема 1</b>	
<b>Создание и развитие системы дошкольного образования в Республике Беларусь .....</b>	<b>7</b>
1.1. История развития общественного дошкольного воспитания в стране (1917 – 1985 гг.) .....	7
1.2. Реформирование общественного дошкольного воспитания в 90-е годы XX в. ....	14
1.3. Современное состояние и перспективы развития системы дошкольного образования Республики Беларусь .....	20
1.4. Планирование и финансирование дошкольного образования .....	32
<b>Тема 2</b>	
<b>Организация работы дошкольного учреждения .....</b>	<b>39</b>
2.1. Социально-правовое положение дошкольного учреждения .....	39
2.2. Организация образовательного процесса в дошкольном учреждении .....	50
<b>Тема 3</b>	
<b>Управление дошкольным учреждением .....</b>	<b>59</b>
3.1. Научные основы управления современным дошкольным учреждением .....	59
3.2. Роль и место заведующего в системе управления дошкольным учреждением .....	66
3.3. Информационно-аналитическая деятельность в управлении дошкольным учреждением .....	77
3.4. Планирование и прогнозирование работы дошкольного учреждения .....	83
3.5. Работа с педагогическими кадрами дошкольного учреждения .....	91
3.6. Управление методической работой в дошкольном учреждении .....	102
3.7. Технология формирования, изучения, обобщения и использования передового педагогического опыта .....	114
3.8. Основы делопроизводства дошкольного учреждения .....	121
3.9. Трудовые отношения в дошкольном учреждении .....	129
3.10. Нормативы и требования к организации питания детей в дошкольном учреждении .....	139
3.11. Регулирование и контроль в управлении дошкольным учреждением .....	147
<b>Тема 4</b>	
<b>Управление дошкольным образованием в районе (городе) .....</b>	<b>161</b>
4.1. Организационно-педагогическая деятельность районного (городского) аппарата управления (отдела) по руководству дошкольным образованием .....	161
4.2. Управление методической работой в районе (городе) .....	173
4.3. Управление качеством дошкольного образования .....	183
Темы рефератов .....	192
Примерные вопросы к зачету .....	193
Литература .....	194

## Введение

Курс лекций предназначен для изучения дисциплины «Управление дошкольным образованием», предусмотренной республиканскими стандартами подготовки специалистов педагогических специальностей, и адресован студентам специальности 1-01 01 02-03 «Дошкольное образование. Иностранный язык (английский)». Цель преподавания дисциплины «Управление дошкольным образованием» – обеспечение теоретической и практической подготовки студентов к управленческой деятельности в дошкольном учреждении. Практика показывает, что многие выпускники уже через несколько лет педагогической работы занимают должности ведущих и их заместителей по основной деятельности.

Освоение содержания курса лекций «Управление дошкольным образованием» содействует более полному раскрытию вопросов теории и практики управления, повышению интереса к профессиональной организаторской деятельности, способствует формированию у будущего педагога и руководителя целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования, обеспечивает практическую подготовку студентов к управленческой деятельности.

Содержание курса лекций обусловлено базовой программой учебной дисциплины «Управление дошкольным образованием» и представлено в виде четырех тем.

Первая тема носит название «Создание и развитие системы дошкольного образования в Республике Беларусь». В трех лекциях темы рассматриваются вопросы истории развития дошкольного образования с 1917 года до наших дней, а также вопросы планирования и финансирования системы дошкольного образования, учреждений дошкольного образования в Республике Беларусь.

Во второй теме изложены основные социальные, правовые вопросы организации работы дошкольного учреждения, требования к программно-методическому обеспечению.

Третья тема – самая объемная. Одиннадцать лекций темы раскрывают основные теоретические положения и ключевые понятия управления, способы их применения в практике управления дошкольным учреждением.

Четвертая тема посвящена вопросам организационно-педагогической и методической деятельности районного (городского) аппарата управления дошкольным образованием.

Материал лекционного курса представлен в достаточно полном изложении. Вместе с тем, студентам предоставляется возможность самостоятельного поиска информации, для чего предлагаются литературные источники по каждой теме курса. Организация самостоятельной работы студентов предполагает работу над рефератами по темам курса «Управление дошкольным образованием».

Несмотря на то, что курс лекций адресован студентам, считаем возможным предложить его руководителям учреждений дошкольного образования. Ознакомление с данным изданием поможет усовершенствовать управленческий труд руководителя учреждения дошкольного образования, раскроет возможности применения теоретических положений и ключевых понятий управления в практике руководства учреждением дошкольного образования.

**Тематический план учебной дисциплины**  
**«Управление дошкольным образованием» для специальности 1-01 01 02-03**  
**«Дошкольное образование. Иностранный язык (английский)»**

№ раздела и темы	Наименование разделов и тем	Кол-во часов	
		Лекции	Практ. занятия
1	<i>Создание и развитие системы дошкольного образования в Республике Беларусь</i>	8	8
1.1	История развития общественного дошкольного воспитания в стране (1917 – 1985 гг.)	2	2
1.2	Реформирование общественного дошкольного воспитания в 90-е годы XX в.	2	2
1.3	Современное состояние и перспективы развития системы дошкольного образования Республики Беларусь	2	2
1.4	Планирование и финансирование дошкольного образования	2	2
2	<i>Организация работы дошкольного учреждения</i>	4	4
2.1	Социально-правовое положение дошкольного учреждения	2	2
2.2	Организация образовательного процесса в дошкольном учреждении	2	2
3	<i>Управление дошкольным учреждением</i>	4	2
3.1	Научные основы управления	4	2
3.2	Заведующий в системе управления дошкольным учреждением	2	2
3.3	Информационно-аналитическая деятельность в управлении дошкольным учреждением	2	
3.4	Планирование и прогнозирование работы дошкольного учреждения	2	2
3.5	Работа с педагогическими кадрами дошкольного учреждения	2	
3.6	Управление методической работой в дошкольном учреждении	2	2
3.7	Технология формирования, изучения, обобщения и использования передового педагогического опыта	2	
3.8	Основы делопроизводства: работа с нормативными документами дошкольного учреждения	2	2
3.9	Трудовые отношения в дошкольном учреждении	2	
3.10	Нормативы и требования к организации питания детей в дошкольном учреждении	2	2
3.11	Регулирование и контроль в управлении дошкольным учреждением	2	2
4	<i>Управление дошкольным образованием в районе (городе)</i>	6	2
4.1	Организационно-педагогическая деятельность районного (городского) аппарата управления дошкольным образованием	2	2
4.2	Управление методической работой в районе (городе)	2	
4.3	Управление качеством дошкольного образования	2	
	<i>Всего</i>	26	14

Тема 1  
СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

**Лекция 1.1**  
**ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ**  
**ОБЩЕСТВЕННОГО ДОШКОЛЬНОГО ВОСПИТАНИЯ В СТРАНЕ**  
**(1917 – 1985 гг.)**

1. Становление системы дошкольного воспитания в Белоруссии в XIX – начале XX вв.
2. Развитие системы дошкольного воспитания в БССР в 20 – 80-е годы XX в.

**Литература:**

основная [1, 8, 10, 11, 17].

**1. Становление системы дошкольного воспитания  
в Белоруссии в XIX – начале XX вв.**

Первые шаги по открытию учреждений общественного дошкольного воспитания (детские приюты и воспитательные дома малюток) в Белоруссии были сделаны в начале XIX в. В 1802 г. был открыт первый Николаевский детский приют на 28 мест в Могилеве, в 1804 – в Гродно, в 1808 – воспитательный дом для незаконнорожденных в Витебске. С этого времени в Белоруссии и начинает зарождаться общественное дошкольное воспитание. В конце XIX – начале XX вв. насчитывалось примерно 50 детских приютов и домов. Открывались они преимущественно по инициативе богатых людей, духовенства, а государство только приветствовало такую благотворительность.

Детское опекуновство, которое начало развиваться в царской России еще при Петре и Екатерине II, в 30 – 40 годы XIX в. значительно активизировалось под влиянием общественно-политического движения в стране. В 1839 г. было издано специальное «Положение о детских приютах», разработанное известным русским педагогом В.Ф. Одоевским, оказавшим большую помощь в создании и организации детских приютов в Витебской губернии.

В числе первых городов Белоруссии, открывших приюты для детей 3 – 10-летнего возраста, были Витебск, Минск, Могилев. Благотворительные учреждения организовывались на средства, пожертвованные в пользу приютов городскими товариществами и некоторыми частными лицами.

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

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

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

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

В дневной приют «Ясли» принимали детей в возрасте от 2 до 8 лет всех национальностей. Приводили детей к 7 часам утра; если матери на работу к 4 часам утра, разрешали оставлять детей на ночь. Они получали бесплатное трехразовое питание. В дальнейшем приют «Ясли» начал существовать самостоятельно под названием товарищество «Ясли». Правление (руководство) товарищества разработало и утвердило устав, которым определялись цель, задачи и содержание работы с детьми. Основная цель, говорилось в Уставе, заключается в том, чтобы «поддержать бедный рабочий люд и помочь ему в деле досмотра и воспитания его детей», т.е. простой присмотр и уход за малолетними детьми. Воспитательно-образовательная работа включала в себя простейшие элементы умственного, нравственного



и физического воспитания, отсутствовало единство требований общественного и семейного воспитания, не учитывались возрастные и индивидуальные особенности детей.

В начале XX в. буржуазно-филантропические товарищества Белоруссии открывали *бесплатные народные детские сады* для детей городской бедноты и рабочего класса преимущественно в крупных городах и промышленных центрах. В отличие от яслей-приютов народные детские сады работали не более 6 часов в день.

Работа добровольных товариществ по созданию приютов активизировалась в годы Первой мировой войны. Детские приюты, сиротские дома создавались для детей преддошкольного и дошкольного возраста. Появился новый тип дошкольных учреждений – *детский очаг*. По своим целям, задачам и содержанию работы с детьми он был во многом подобен детскому саду. Отличие заключалось в продолжительности нахождения детей в нем – не менее 8 часов в сутки. Образовательная работа в этих учреждениях проводилась по системе, заимствованной у Ф. Фребеля и М. Монтессори.

Из всех городов Белоруссии наибольшее количество народных детских садов и очагов было открыто в Минске.

Многие очаги не имели земельных участков для проведения с детьми игр и занятий на свежем воздухе. Из-за большой скученности, отсутствия нормальных санитарно-гигиенических условий время нахождения детей в очаге сокращалось – дети часто приходили в очаг всего на 6 и менее часов вместо установленных 8 – 12. Такое кратковременное нахождение детей в очаге совсем не удовлетворяло потребности рабочих, которые работали на производстве по 12 часов в сутки. Все без исключения народные детские очаги были переполнены. На одну руководительницу приходилось в среднем 40 – 50 детей, причем разного возраста.

Бесплатные народные детские сады и очаги постоянно несли большие материальные убытки.

Наряду с бесплатными дошкольными учреждениями существовали платные, в которых воспитывались дети из зажиточных семей.

Детские сады и очаги благотворительных товариществ и частных лиц не могли решить острую проблему общественного воспитания детей трудящихся. И хотя добровольные товарищества открывали новые типы дошкольных учреждений в плохих, слабо приспособленных и почти не оборудованных помещениях, по сравнению с учреждениями 50 – 80-х годов XIX в. по досмотру детей это был определенный шаг вперед в развитии общественного воспитания дошкольников.

По неполным данным в дореволюционной Белоруссии насчитывалось примерно 40 дошкольных учреждений разных типов, главными из которых были народные детские дома, приюты, ясли-приюты, очаги, сады и дошкольные группы при школах. В них содержалось свыше 3 тысяч детей. В среднем детское учреждение имело, как правило, по 2 – 3 группы. В каждой из них воспитывалось по 30, а в некоторых даже по 50 – 60 детей.

## **2. Развитие системы дошкольного воспитания в БССР в 20 – 80-е годы XX в.**

Статус государственного общественное дошкольное воспитание приобрело только после Великой Октябрьской социалистической революции 1917 г. Она открыла широкие перспективы для научной разработки вопросов теории и практики общей и дошкольной педагогики, создания советской системы коммунистического воспитания, первой ступенью которой является общественное дошкольное воспитание.

В ноябре 1917 г. Совет народных комиссаров издал декрет об организации Государственной комиссии по просвещению. Дошкольное дело было выделено в самостоятельный отдел и включено в единую систему народного образования. Была опубликована первая декларация по дошкольному воспитанию. В ней указывалось, что общественное воспитание детей должно начинаться с раннего возраста, с первых ступеней развития ребенка, что оно должно быть бесплатным и неразрывно связано со школой.

В декабре 1917 г. в составе Народного комиссариата социального обеспечения был организован отдел охраны материнства и младенчества, которому поручалась забота о здоровье, воспитании детей от рождения до трех лет, создание для них детских учреждений.

В 1918 г. при дошкольном отделе был открыт Дошкольный институт под руководством К.Н. Корнилова, задуманный как «всероссийский центр по изучению физической и духовной природы ребенка». К работе института были привлечены крупные специалисты того времени – психологи, педагоги, врачи. Одновременно с Институтом дошкольного воспитания был открыт Центральный музей по дошкольному воспитанию, задачами которого стали не только воспроизведение истории развития педагогических систем дошкольного воспитания, но и сбор, анализ и пропаганда лучших достижений советской дошкольной теории и практики.

В 1919 г. в программе партии дошкольное воспитание рассматривалось как первое звено в системе воспитания детей и тем самым предусмат-

ривалась необходимость связи общественного дошкольного воспитания со школой.

В дошкольных учреждениях воспитание осуществлялось на родном языке, основывалось на принципах равенства детей всех сословий и национальностей, в духе уважения к труду, дружбы.

В соответствии с первыми декретами РСФСР по народному образованию, которыми руководствовались и в Белоруссии, ставились три первоочередные задачи:

- создание сети дошкольных учреждений;
- выработка новой системы воспитания в них;
- формирование квалифицированных педагогических кадров.

Государственное значение эти задачи приобрели только после изгнания из Белоруссии летом 1920 г. польских интервентов.

Первоначально самыми распространенными типами дошкольных учреждений были *детские ясли, приюты, сады, дома, площадки*.

Основные программные документы, которыми они руководствовались в своей практической деятельности, – Декларация дошкольного отдела НКП РСФСР от 20 декабря 1917 г. «О дошкольном воспитании» и «Основные принципы единой трудовой школы», принятые Государственной комиссией по образованию НКП РСФСР 6 октября 1918 г. В 1919 г. появилась «Инструкция по ведению очага и детского сада» – первый документ, в котором заложены основы организации жизни детей и работы дошкольных учреждений, в 1920 – «Руководство по ведению очага и детского сада». Использовались также системы воспитания западноевропейских ученых-педагогов Ж.Ж. Руссо, И.Г. Песталоцци, Ф. Фребеля, М. Монтессори и русских педагогов Е.Н. Водовозовой, Е.И. Тихеевой и др.

В 1919 г. был учрежден Совет защиты детей, приняты декреты об охране материнства и детства.

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

Кроме МИНО, дошкольные отделения начали создаваться и в других педагогических институтах. Так, 19 августа 1920 г. было опубликовано сообщение о приеме абитуриентов на дошкольное отделение Могилевского института народного образования.

С 1928 г. начал выходить ежемесячный методический журнал Народного Комиссариата просвещения «Дошкольное воспитание».

В 1938 г. состоялся первый выпуск специалистов по дошкольному воспитанию Минского педагогического института им. А.М. Горького. Но того количества специалистов дошкольного воспитания, которое готовили эти институты, было недостаточно. Поэтому в ряде средних педагогических учебных заведений были дополнительно открыты дошкольные отделения.

Накануне Великой Отечественной войны в республике в 6 училищах (Минском, Могилевском, Бобруйском, Полоцком, Кричевском, Высочанском) готовили воспитателей для детских садов. Но приход специалистов со средним специальным образованием ожидался через достаточно продолжительный отрезок времени. Поэтому курсовая подготовка еще долгие годы должна была занимать ведущее место в системе дошкольного педагогического образования.

Развивалась научная мысль по вопросам воспитания детей дошкольного возраста. Были подготовлены «Проект программы детского сада», (1932), «Программа и внутренний распорядок детского сада» (1934), «Пособие воспитателю детского сада» (1938), где сформулированы основные принципы, цели, задачи, изложено содержание дошкольного воспитания с учетом возрастных особенностей детей, определены формы, методы и средства воспитания и обучения, место белорусского языка и литературы в работе с детьми.

Довоенная дошкольная педагогика Беларуси сыграла решающую роль в создании белорусского национального детского сада.

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

Нормативно-правовые документы данного периода по дошкольному воспитанию: постановление «Об устройстве детей, оставшихся без родителей» (1942); постановление «О приеме детей семилетнего возраста в школы» (1943), «Положение о колхозном саде» (1945).

В 1945 г. было издано новое «Пособие для воспитателей детского сада», которое в 1953 г., затем в 1963 г. переработано в Программу детского сада, значительно пополнившуюся новым содержанием, формами и методами воспитания и обучения с учетом достижений ученых по вопросам умственного, физического, эстетического и нравственного воспитания дошкольников.

Основной тип дошкольного учреждения в этот период – ясли-сад для детей от 2 месяцев до 7 лет. Ясли-сады были созданы в соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по дальнейшему развитию детских дошкольных учреждений, улучшению воспитания и медицинского обслуживания детей дошкольного возраста» (1959), направленным на установление единой системы воспитания детей от первого года жизни до перехода в школу, на улучшение организации лечебно-профилактического обслуживания детей, укрепление связи родителей и детского сада в осуществлении единства воздействия на детей. Воспитание детей поручалось одному педагогическому коллективу и одному врачу, который должен был наблюдать за состоянием здоровья и физическим развитием каждого ребенка.

Быстро возобновили свою деятельность Могилевское и Минское педагогические училища, открыли дошкольные отделения в Пинском (1960), Полоцком (1967) училищах. Активно занимались подготовкой специалистов для системы дошкольного воспитания Минский государственный педагогический институт им. А.М. Горького и Могилевский государственный педагогический институт. В 1984 г. был создан факультет дошкольного воспитания в Брестском государственном педагогическом институте им. А.С. Пушкина.

Важное значение имело постановление «О дальнейшем улучшении общественного дошкольного воспитания и подготовке детей к обучению в школе» (1984) для создания условий обучения с 6-летнего возраста, открытия учреждений «школа-детский сад».

В БССР началась подготовка дипломированных ученых-педагогов в области дошкольного воспитания – на базе МГПИ им. А.М. Горького. В 1970 г. в его аспирантуре обучались 6 специалистов в области дошкольного воспитания. В это время на кафедре дошкольной педагогики института работали только два кандидата педагогических наук (Г.В. Петроченко и Я.И. Ковальчук). В 1972 г. на ученом совете при МГПИ им. А.М. Горького по проблемам дошкольного воспитания защитили кандидатские диссертации Е.А. Андреева и А.И. Васильева.

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

Кафедры педагогических институтов, специальный отдел НИИ педагогики (сегодня Национальный институт образования) достаточно плодотворно занимались развитием теории дошкольного воспитания. Они оказали неоценимую помощь управлению дошкольного воспитания Министерства просвещения в создании национальных программ воспитания и обучения в детском саду.

После издания в 1958 г. Закона о связи школы с жизнью впервые такая программа была основательно разработана в республике в 1963 г. В ней нашли отражение вопросы преемственности ясельного, дошкольного и младшего школьного возраста; диалектической взаимосвязи дошкольной педагогики и психологии, физического, умственного, духовного, эстетического и трудового воспитания; психофизической подготовки детей дошкольного возраста к школе. В 1970 – 1980 гг. эта программа была значительно усовершенствована за счет включения материалов по духовному и эстетическому воспитанию детей, ориентации воспитательного процесса на формирование патриотизма и национального самосознания.

В 1984 г. появилась «Типовая программа воспитания и обучения в детском саду».

Предложение строить воспитательную работу в педагогическом процессе детского сада на национальной белорусской основе дало возможность повысить у детей чувство патриотизма и национального самосознания, чему никак не способствовали реалии тогдашней жизни в нашей республике.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какими типами учреждений была представлена система дошкольного воспитания в Белоруссии в XIX – начале XX вв.?
2. По каким направлениям развивалась система дошкольного воспитания в БССР в 20 – 80-е годы XX в.?

## **Лекция 1.2 РЕФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ДОШКОЛЬНОГО ВОСПИТАНИЯ В 90-е ГОДЫ XX В.**

1. Основные противоречия в системе общественного дошкольного воспитания. Сокращение сети дошкольных учреждений после распада СССР.
2. Реформа образования в Республике Беларусь в 90-е годы XX в. и государственная политика в сфере образования.

3. Важнейшие инструктивные, программно-методические документы, определяющие состояние и развитие системы дошкольного образования в республике.
4. Структура дошкольного образования в 90-е годы XX в.
5. Научно-методический журнал «Пралеска» (1991). Национальная «Программа воспитания и обучения в яслях-саду «Пралеска» (1995).

#### **Литература:**

основная [8, 10, 16].

## **1. Основные противоречия в системе общественного дошкольного воспитания. Сокращение сети дошкольных учреждений после распада СССР**

Анализ деятельности созданных в постсоветских странах, и в первую очередь в Беларуси, дошкольных учреждений показывает, что они сыграли положительную роль в оказании помощи семье в воспитании детей, подготовке их к школе и предоставлении возможности профессионального и общественного роста женщине-матери. К началу 1990-х годов в БССР сложилась достаточно сильная система дошкольного воспитания.

В 1990 г. насчитывалось 5 350 дошкольных учреждений, охват детей дошкольным воспитанием составлял 68%. Большинство дошкольных учреждений находилось в ведомственном подчинении, что обеспечивало довольно высокий уровень материально-технического обеспечения. Однако чрезмерная централизация управления системой дошкольного воспитания, высокая наполняемость групп, слабое развитие технологий, ориентированных на индивидуальный подход к ребенку, сковывали творческую инициативу воспитателей, не позволяли обеспечить эффективное развитие личности ребенка. Система, созданная на приоритете общественного (обеспечиваемого государством) воспитания перед семейным, постепенно привела к самоустранению (частичному или полному) родителей от этой важнейшей заботы, перекладыванию ответственности за изъяны в воспитании детей на учебно-воспитательные учреждения.

В свою очередь, социальные институты, представленные дошкольными учреждениями, школами и т.д., оставаясь для родителей «закрытой» системой образовательного учреждения, используя различные формы взаимодействия с семьей, чаще всего выступали в роли «ментора», поучающего родителей как воспитывать их же собственных детей.

Экономический кризис 1991 – 1995 гг., сопровождавшийся значительным застоем производства, снижением уровня жизни значительной

части населения и демографическим спадом, обусловил резкое сокращение сети дошкольных учреждений, особенно ведомственных. В целом с 1990 по 1995 гг. были закрыты около 800 дошкольных учреждений. Впервые в 1992 – 1993 гг. не смогли трудоустроиться в дошкольные учреждения выпускники педагогических институтов и училищ.

С целью недопущения необоснованного закрытия дошкольных учреждений Верховным Советом Республики Беларусь 24 апреля 1992 г. было принято постановление «О сохранении и развитии сети детских дошкольных учреждений». Правительство ввело специальные меры, в т.ч. перевод ведомственных дошкольных учреждений на бюджетное финансирование либо частичное покрытие расходов на их содержание за счет бюджетов местных исполнительных и распорядительных органов. Это позволило сохранить необходимую сеть дошкольных учреждений.

До 90-х годов прошлого столетия в стране функционировала единая система учреждений, представленных такими государственными типами, как ясли, ясли-сад, детский сад, работающими по общей типовой программе. Вместе с тем, уже в этих учреждениях развивался разнообразный (доступный для родителей) комплекс услуг, который обеспечивал не только питание, уход, досмотр, обучение, воспитание, развитие детей, но и медицинские, физкультурно-оздоровительные услуги. При этом расширение комплекса услуг для детей и их родителей со стороны дошкольного учреждения не привело к увеличению общей платы за их использование. Практически родительская плата за содержание ребенка в процентном отношении оставалась прежней, как в стабильные для республики годы (60% от стоимости питания ребенка в саду).

Таким образом, не случайно ухудшение социально-экономического положения в стране с 90-х годов привело, с одной стороны, к значительному сокращению сети дошкольных учреждений (особенно ведомственной принадлежности), а с другой – к активным поискам механизмов ее преобразования в интересах семьи и повышения качества дошкольного образования.

Основой модернизации стали анализ белорусского и зарубежного опыта, отечественные научно-исследовательские разработки. Первые результаты изучения и оценки сложившихся на национальном уровне состояния, тенденций, проблем, перспектив развития дошкольного образования были представлены в научной работе Т.М. Коростелевой «Становление и тенденции развития дошкольного образования в Республике Беларусь» и в «Концепции общественного дошкольного воспитания» (1990).

В 1991 г. был принят Закон Республики Беларусь «Об образовании», который определил дошкольное образование как уровень основного образования. Единство и непрерывность основного образования, в соответст-



вии с Законом, обеспечиваются преемственностью уровней образования, согласованностью образовательных стандартов, учебных планов и учебных программ. Закон определил цель дошкольного образования как обеспечение полноценного развития ребенка с учетом его возрастных и индивидуальных особенностей, подготовку к получению основного образования на последующих уровнях.

## **2. Реформа образования в Республике Беларусь в 90-е годы XX в. и государственная политика в сфере образования**

В 90-е годы XX в. систему образования в ее первом звене – дошкольном образовании – характеризуют значительные перемены: дошкольное учреждение приобрело новый статус (учреждения открытого типа), меняются его функции (на первое место, исходя из экономической и социальной ситуации, ставится функция охраны жизни и здоровья детей, а не традиционно рассматриваемая функция подготовки детей к обучению в школе). Поменялась структура системы дошкольного образования: были созданы разные типы, виды, профили дошкольных учреждений. Стал иным взгляд государства и общества на процессы воспитания и обучения, социализации детей с особенностями психофизического развития. Изменилось и научное обоснование дошкольного воспитания и обучения. С 1997 г. по решению ЮНЕСКО введен термин «дошкольное образование».

В 1989 г. в России была принята новая Концепция развития дошкольного воспитания, в основу которой положена личностно-ориентированная модель.

На ее основе была разработана и в 1990 г. утверждена «Концепция развития дошкольного воспитания в БССР». Основные принципы данной концепции – принципы гуманизации и демократизации. Сущность их заключалась:

- в ориентации на личность ребенка;
- охране жизни и укреплению здоровья детей;
- сокращении наполняемости групп (3-4 года – 8 – 10 детей; 4-5 – 10 – 12 детей; 5-6 – 12 – 14 детей).

В результате этих подходов была создана и востребована психологическая служба в дошкольных учреждениях.

В Концепции развития дошкольного воспитания прослеживались новые подходы в образовательной политике: отказ от авторитаризма, идеологизации, направленность на гуманизацию и демократизацию воспитательно-образовательного процесса, его становление на национальную основу. В Концепции утверждалось, что «овладение богатством родного белорус-

ского языка составляет один из основных элементов формирования личности ребенка, усвоения им национальной культуры, формирования национального самосознания». Признавалось необходимым и изучение русского языка, акцентировалось внимание на двуязычном характере воспитания и обучения детей.

### **3. Важнейшие инструктивные, программно-методические документы, определяющие состояние и развитие системы дошкольного образования в республике**

Начиная с 1990-х годов, управление дошкольного воспитания Министерства образования стало настоящим генератором новых, соответствующих времени идей дошкольной педагогики и внедрения их в практику.

В целях реализации Закона Республики Беларусь «Об образовании», «Концепции дошкольного воспитания» были приняты важнейшие инструктивные, программно-методические документы, определяющие состояние и развитие системы дошкольного образования в республике: постановления «О перестройке системы дошкольного воспитания в республике», «О сохранении и развитии сети детских дошкольных учреждений» (1992) и «О сохранности, развитии системы дошкольного воспитания и научно-методическом обеспечении деятельности детского сада» (1994), «Примерное положение о детском дошкольном учреждении» (1993), «Закон о правах ребенка» (1993).

В Республике Беларусь был приостановлен процесс закрытия дошкольных учреждений, продажи их зданий. Для поддержки и укрепления материально-технической базы детских садов создавались внебюджетные фонды. Были разработаны меры по дальнейшему развитию сети дошкольных учреждений, повышению качества дошкольного образования, оказанию помощи семье в воспитании детей.

Изучение мотивационно-целевых установок и потребностей родителей в услугах дошкольных учреждений позволило внести корректировки в нормативно-правовые документы, провести дифференциацию сети дошкольных учреждений, исходя из запросов семьи, по видам, типам, профилям, режиму и содержанию работы.

### **4. Структура дошкольного образования в 90-е годы XX в.**

В Республике Беларусь в 90-е годы XX в. образовалась гибкая многофункциональная система разнообразных дошкольных образовательных учреждений, различающаяся:

- по видам (по форме собственности): государственные и частные;
- типам: ясли, детский сад, ясли-сад, школа-сад (варианты: детский сад-начальная школа; детский сад-школа), дошкольный центр развития ребенка, детский дом (для детей дошкольного возраста);
- профилю работы с детьми: общего назначения; с углубленной направленностью; по уходу и досмотру; оздоровительной и компенсирующей направленности.

Детский сад с углубленным направлением в работе обеспечивает преемственность в образовании детей дошкольного и младшего школьного возраста, подготовку ребенка к успешному обучению в начальных (подготовительных) классах при гимназии или школе с эстетическим, театральным, художественным уклоном и углубленным изучением иностранного языка.

Дошкольные учреждения разных типов и направлений деятельности могли функционировать с кратковременным пребыванием детей в них: семейный детский сад; сезонная, игровая площадки.

*Новые типы дошкольных учреждений:* дошкольные Центры развития ребенка, школы-сады, дошкольные учреждения с кратковременным пребыванием детей.

С 1995 г. стали активно функционировать Центры развития ребенка, которые организуют свою деятельность с постоянным/временным контингентом детей, реализуют индивидуальные программы развития ребенка, основываясь на программах дошкольного образования, обеспечивают комплекс образовательных, оздоровительных услуг, коррекционную помощь, взаимодействуют со школой, внешкольными учреждениями.

Научным коллективом «Шаг за шагом» была разработана и апробирована модель «открытого» учебно-воспитательного учреждения, ориентированная на взаимодействие с семьей, включение родителей в воспитательно-образовательный процесс.

## **5. Научно-методический журнал «Пралеска» (1991).**

### **Национальная «Программа воспитания и обучения в яслях-саду «Пралеска» (1995)**

По инициативе управления по дошкольному воспитанию Министерства образования в 1991 г. в республике впервые начал издаваться журнал «Пралеска» (гл. редактор А.И. Саченко), на страницах которого публику-

ются научно-методические, публицистические статьи о семейном и общественном воспитании дошкольников, даются рекомендации психологов, педагогов, медиков, социологов.

С участием сотрудников управления дошкольного воспитания была создана программа «Пралеска» (1995) – первая национальная программа воспитания и обучения в детском саду (научный руководитель – профессор БГПУ им. М. Танка Е.А. Панько). Основными задачами программы определены:

- охрана и укрепление здоровья ребенка, формирование основ здорового образа жизни;
- обеспечение полноценного своевременного и всестороннего психического развития ребенка;
- воспитание личности ребенка, ее творческого потенциала, формирование способностей;
- формирование взаимоотношений с близкими, обеспечение эмоционального благополучия каждого воспитанника;
- обучение детей, приобщение их к общечеловеческим и национальным ценностям культуры, использование в воспитании методов, форм и средств народной педагогики.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте структуру дошкольного образования Республики Беларусь в 90-е годы XX в.
2. Перечислите новые типы дошкольных учреждений, открытых в 90-е годы прошлого века в нашей стране.
3. Охарактеризуйте дошкольные учреждения этого периода по профилю работы с детьми.
4. Назовите основные задачи первой национальной программы воспитания и обучения в детском саду «Пралеска».

### **Лекция 1.3**

## **СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

1. Концепция дошкольного образования в Республике Беларусь (2000). Закон Республики Беларусь «Об образовании» (2002).
2. Цели и задачи национальной системы дошкольного образования.
3. Принципы дошкольного образования.
4. Программа развития системы дошкольного образования на 2009 – 2014 гг.

5. Структура системы непрерывного образования в Республике Беларусь. Образовательные стандарты дошкольного образования. Государственные органы управления дошкольным образованием.
6. Подготовка кадров для системы дошкольного образования в Республике Беларусь.
7. Достижения и перспективы развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь.

**Литература:**

основная [18, 19, 26, 28].

**1. Концепция дошкольного образования  
в Республике Беларусь (2000).**

**Закон Республики Беларусь «Об образовании» (2002)**

Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 16.07.2000 г. № 35 была принята Концепция дошкольного образования Республики Беларусь. Констатировалось, что на сегодняшнем этапе развития системы образования в ее первом звене – дошкольном образовании – происходят значительные перемены: дошкольное учреждение приобретает статус учреждения открытого типа. На первое место ставится функция охраны жизни и здоровья детей. Создаются разные типы, виды, профили дошкольных учреждений. Изменилось отношение государства и общества к процессам воспитания и обучения, социализации детей с особенностями психофизического развития.

Концепция дошкольного образования Республики Беларусь предложила теоретические основы дошкольного образования, определила его функции, стратегию, цель, принципы, задачи развития до 2010 г., особенности используемых в дошкольном образовании технологий воспитания и обучения.

В Концепции нашли отражение современные тенденции развития дошкольного образования в нашей стране и за рубежом, учтены мнения педагогов-практиков, методистов, ученых. Юридическими документами, из которых исходила Концепция и которыми регулировались отношения в сфере дошкольного образования, стали Конституция Республики Беларусь, Закон Республики Беларусь от 29 октября 1991 г. «Об образовании в Республике Беларусь». В соответствии с этим законом государство признает важную роль дошкольного образования в становлении личности и создает надлежащие условия для пользования им гражданами республики, оказы-

вает всестороннюю помощь и поддержку семье в воспитании ребенка путем создания и развития широкого спектра дошкольных образовательных учреждений, обеспечивает доступность дошкольного образования.

## **2. Цели и задачи национальной системы дошкольного образования**

*Цели системы дошкольного образования:*

- дальнейшее развитие доступного и качественного дошкольного образования в соответствии с социальным заказом общества и государства;
- повышение престижа дошкольного образования, реальное закрепление за ним статуса приоритетной для общества сферы образования;
- создание условий для развития вариативных видов, типов, профилей дошкольных учреждений с ориентацией на главного заказчика и потребителя – родителей.

*Задачи дошкольного образования:*

- расширение многофункциональной сети дошкольных учреждений разных типов, профилей, новых форм организации дошкольного образования, в т.ч. для детей с особенностями психофизического развития, с целью оказания государственной социальной и психолого-педагогической поддержки семьям;
- формирование здоровьесберегающего процесса воспитания и обучения детей в дошкольных учреждениях;
- повышение качества образовательного процесса, создание в детских садах условий для деятельности, укрепляющей здоровье детей, развивающей индивидуальные способности ребенка, его активность, жизнерадостность;
- укрепление сотрудничества с семьей в целях формирования позитивного родительства, ориентированного на создание благоприятной для развития ребенка социальной среды.

## **3. Принципы дошкольного образования**

В реализации основных задач современное дошкольное образование базируется на *принципах*:

- гуманизации направленности педагогической работы, предполагающей ориентацию на личность ребенка, максимальное раскрытие его склонностей и интересов, способностей через организацию разных видов детской деятельности; использование при этом современных научных зна-

ний о значении дошкольного детства в становлении личности; создании предметно-пространственной и социальной развивающей среды;

- признания приоритетным личностно-ориентированного образования;
- природосообразности;
- признания равенства прав каждого ребенка на нормальное разностороннее развитие;
- доступности дошкольного образования;
- признания самоценности дошкольного детства;
- приоритетности такого направления деятельности дошкольного учреждения, как охрана жизни и здоровья ребенка, его физического и психического развития, формирование основ здорового образа жизни;
- направленности содержания работы на социализацию ребенка, развитие у него навыков общения, умения жить в коллективе, безболезненно переходить на следующую ступень образования;
- единства общечеловеческих и национальных ценностей в содержании, формах и методах работы;
- единства воспитательных, обучающих и развивающих задач;
- привлечения родителей к участию в управлении дошкольным учреждением, организации и проведении воспитательного процесса в качестве партнеров педагогов; совместной реализации специфических возможностей семьи и детского сада в воспитании, обучении и развитии детей;
- вариативности дошкольного образования в разных видах, типах, профилях, режиме деятельности (функционирования или развития) дошкольных учреждений в соответствии с потребностями главного заказчика и потребителя – семьи;
- преемственности дошкольного и начального образования, взаимодействия общественного и семейного дошкольного образования;
- учета региональных особенностей;
- адекватного и своевременного реагирования системы подготовки и переподготовки педагогических кадров на изменения, происходящие в системе дошкольного образования.

#### **4. Программа развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 гг.**

Состояние и развитие дошкольного образования тесно связаны с социально-экономическим развитием и новейшей историей страны. В 2007 г. более 40% учреждений дошкольного образования работали с перегрузкой. Оснащенность средствами обучения, игровым и учебным оборудованием

составляла 49,3%. Несмотря на сохранявшуюся тенденцию к снижению уровня заболеваемости детей ее показатели требовали принятия неотложных мер по созданию здоровьесберегающей системы в каждом дошкольном учреждении. В 2007 г. в расчете на тысячу детей зарегистрировано 1 тыс. 613 случаев заболеваний. В среднем по стране одним ребенком по болезни было пропущено 10 дней. Основная масса детей (87%) посещала детские сады с режимом пребывания в них 10,5 – 12 часов. Суточный рацион питания во многих дошкольных учреждениях на протяжении многих лет не выполнялся на 20 – 40%, что также обуславливало высокий уровень заболеваемости детей. Денежные нормы расходов на питание не соответствовали натуральным нормам питания детей, не отвечали физиологическим потребностям организма растущего ребенка.

С целью решения имеющихся проблем и дальнейшего устойчивого развития системы дошкольного образования Правительством Республики Беларусь была принята Программа развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 гг., которая предусматривала:

- оптимизацию сети учреждений дошкольного образования;
- формирование здоровьесберегающей системы в учреждениях дошкольного образования;
- повышение качества услуг, предоставляемых детям дошкольного возраста;
- преодоление различий в материально-техническом обеспечении учреждений дошкольного образования и воспитания;
- повышение социального статуса работников системы дошкольного образования.

Программа развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 гг. как организационная основа реализации государственной политики в сфере дошкольного образования – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на реализацию стратегических целей и тактических задач дошкольного образования. Результатами реализации Программы стали повышение качества дошкольного образования; сохранение доступности дошкольного образования.

С 2009 г. введено в эксплуатацию 72 учреждения дошкольного образования на 8872 места

Строительство и введение в эксплуатацию учреждений дошкольного образования, оптимизация их сети, увеличение количества групп кратковременного пребывания, частных учреждений дошкольного образования позволяют обеспечить достаточно высокий процент охвата детей раннего и дошкольного возраста дошкольным образованием.



Однако в целом отмечается тенденция незначительного снижения данного показателя: дети с 1 года до 6 лет – 74,8% (2009 г. – 79,1%). Увеличивается процент охвата учреждениями дошкольного образования детей раннего возраста (с 1 года до 3 лет) – 35,9% (2009 г. – 26,7%).

За период реализации Программы развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 гг. снизились показатели заболеваемости воспитанников во всех регионах республики. Количество дней, пропущенных по болезни одним ребенком в год, по республике составило 6,3 дня (2011 г. – 9,0 дней, 2010 г. – 9,0 дней). Количество случаев заболеваний в учреждениях дошкольного образования на 1000 детей составило 508 случаев (в 2011 г. – 779 случаев, в 2010 г. – 812 случаев).

Увеличены денежные нормы расходов на питание воспитанников. Нормы питания детей в учреждениях дошкольного образования выполняются в среднем на 88%.

Качество процесса обучения и воспитания в учреждениях дошкольного образования обеспечивают 54,1 тыс. педагогов (в 2009 г. – 51,3 тыс.). Ежегодно увеличивается число педагогов с высшим образованием – 55,4% (в 2009 г. – 49,4%) и высшей квалификационной категорией – 18,9% (в 2009 г. – 12,9%).

За период реализации Программы утверждены образовательные стандарты дошкольного образования и учебно-программная документация образовательной программы дошкольного образования: учебная программа дошкольного образования и типовой учебный план дошкольного образования).

Вместе с тем, имеется ряд проблем, решение которых требует значительных организационных, кадровых и финансовых ресурсов (см. лекцию 1.7). Возникла объективная необходимость в разработке Государственной программы развития дошкольного образования в Республике Беларусь на 2015 – 2020 гг.

## **5. Структура системы непрерывного образования в Республике Беларусь.**

### **Образовательные стандарты дошкольного образования.**

#### **Государственные органы управления дошкольным образованием**

В Кодексе об образовании, принятом в 2010 г., четко определено место дошкольного образования в системе общего образования – это его первая ступень, начало. Ведь именно в этом возрасте закладываются основы будущей личности, гражданина. Дошкольное образование – не сфера об-

служивания, а фундамент, на котором строится все здание нашей национальной системы образования.

*Дошкольное образование – уровень основного образования, направленный на разностороннее развитие личности ребенка раннего и дошкольного возраста в соответствии с его возрастными и индивидуальными возможностями, способностями и потребностями, формирование у него нравственных норм, приобретение им социального опыта.*

Кодекс определил структуру системы дошкольного образования. Она включает:

- участников образовательного процесса при реализации образовательной программы дошкольного образования;
- образовательную программу дошкольного образования;
- учреждения дошкольного образования;
- иные учреждения образования, реализующие образовательную программу дошкольного образования;
- иные организации, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность, реализующие образовательную программу дошкольного образования;
- индивидуальных предпринимателей, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность, реализующих образовательную программу дошкольного образования;
- государственные организации образования, обеспечивающие функционирование системы дошкольного образования;
- республиканские органы государственного управления, иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы, иные организации и физических лиц в пределах их полномочий в сфере дошкольного образования.

Основное звено этой системы – дошкольные учреждения – представлены следующими видами:

- ясли;
- ясли-сад;
- детский сад;
- санаторный ясли-сад;
- санаторный детский сад;
- дошкольный центр развития ребенка.

В соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании действуют учебно-педагогические комплексы:

- ясли-сад – начальная школа;
- ясли-сад – базовая школа;
- ясли-сад – средняя школа;
- детский сад – начальная школа;
- детский сад – базовая школа;
- детский сад – средняя школа.

*Образовательные стандарты дошкольного образования.* В Республике Беларусь разработаны основные показатели воспитания, обучения и развития ребенка от рождения до школы, которые представляют собой ожидаемые результаты развития ребенка при создании соответствующих педагогических условий. Образовательные стандарты дошкольного образования определяют требования к содержанию учебно-программной документации образовательной программы дошкольного образования, срокам получения образования, организации образовательного процесса, уровню подготовки воспитанников. Разработку образовательных стандартов дошкольного образования организует Министерство образования Республики Беларусь совместно с организациями, осуществляющими научно-методическое обеспечение дошкольного образования. Действующие образовательные стандарты дошкольного образования утверждены постановлением Министерством образования Республики Беларусь от 29.12.2012 г. № 146.

*Положение об учреждении дошкольного образования* (утверждено постановлением Министерства образования Республики Беларусь 25.07.2011 г. № 150) установило:

- задачи и функции учреждения дошкольного образования;
- права и обязанности учреждения дошкольного образования;
- структуру учреждения дошкольного образования;
- порядок приема лиц в учреждение дошкольного образования;
- особенности организации образовательного процесса;
- порядок управления учреждением дошкольного образования;
- возрастные рамки при объединении воспитанников в группы:
  - первого раннего возраста (до одного года);
  - второго раннего возраста (от одного года до двух лет);
  - первую младшую (от двух до трех лет);
  - вторую младшую (от трех до четырех лет);
  - среднюю (от четырех до пяти лет);
  - старшую (от пяти до семи лет).

Государственное управление в сфере образования осуществляют: Президент Республики Беларусь, Правительство Республики Беларусь, государственные органы, подчиненные и (или) подотчетные Президенту Республики Беларусь, Национальная академия наук Беларуси, республиканские органы государственного управления, иные государственные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, местные исполнительные и распорядительные органы в пределах их полномочий.

## **6. Подготовка кадров для системы дошкольного образования в Республике Беларусь**

Подготовка кадров для системы дошкольного образования осуществляется в девяти высших учебных заведениях страны. Овладение современным научно-методическим содержанием в системе непрерывного образования обеспечивают государственное учреждение образования «Академия последипломного образования», Минский городской и государственные областные институты развития образования.

Национальным институтом образования реализуется концепция научного, программно-методического обеспечения деятельности педагогов дошкольных учреждений, осуществляется организация научно-исследовательской деятельности в сфере дошкольного детства. Разноуровневая методическая работа органов управления образованием, проведение различных конкурсов и смотров, востребованность профессионального научно-методического журнала «Пралеска», рациональное использование выделяемых средств на приобретение методической литературы педагогам дошкольных учреждений позволяют успешно формировать потребность у педагогов повышать профессиональную компетентность и педагогическую культуру.

Сохраняется позитивная тенденция повышения образовательного уровня педагогов дошкольного образования: за последние 5 лет на 6,6% увеличилось число педагогов с высшим образованием, что составляет 49,4% от общей их численности.

## **7. Достижения и перспективы развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь**

Система дошкольного образования – одна из самых емких в образовательной сфере страны, поскольку услуги по воспитанию и образованию получают около 407 тыс. детей (данные на начало 2013/2014 учебного года).. Благодаря целенаправленной государственной политике в сфере до-

школьного образования (ежегодное бюджетное финансирование, введение государственных социальных стандартов) обеспечиваются не только стабильное функционирование системы дошкольного образования, но и ее устойчивое развитие. Соблюдается принцип самоценности дошкольного детства. По финансовым вложениям в сферу дошкольного образования Беларусь занимает одно из первых мест в мире. Если у нас на «дошкольное детство» тратится 1% ВВП ежегодно, то во многих других странах – от 0,5 до 0,8%. Сегодня качественные показатели развития системы дошкольного образования в Беларуси – самые высокие среди стран СНГ. Кроме того, в нашей нормативно-правовой базе заложено развитие самых разных моделей дошкольного образования: групп кратковременного пребывания, интегрированных групп, семейного детского сада.

Созданная нормативно-правовая база системы дошкольного образования позволяет удовлетворять запросы родителей на разнообразные образовательные, оздоровительные услуги, коррекционно-педагогическую помощь детям с особенностями психофизического развития как в рамках учреждения, обеспечивающего получение дошкольного образования, так и на дому.

На начало 2013/2014 учебного года в республике работало 4 027 учреждений *дошкольного образования* с общей численностью детей 407 тыс. человек. Подготовкой к школе в республике охвачены все дети пятилетнего возраста.

Развитие системы дошкольного образования – один из факторов улучшения демографической ситуации в стране. С этой точки зрения значимой является социальная, педагогическая, психологическая поддержка семьи в условиях дошкольного учреждения. В реализации демографических задач для системы дошкольного образования важно сохранение доступности образовательных услуг дошкольных учреждений, развитие новых форм организации дошкольного образования с гибкой системой режимов пребывания детей в них: сезонные и игровые площадки, детский сад на дому, группы кратковременного пребывания.

В соответствии с запросами законных представителей несовершеннолетних функционируют 10 частных учреждений образования, реализующих образовательную программу дошкольного образования, 2806 учреждений дошкольного образования общего назначения (ясли, ясли-сад, детский сад), 87 санаторных учреждений дошкольного образования, 119 дошкольных центров развития ребенка, 49 специальных дошкольных учреждений. В 1000 учреждениях общего среднего образования в соответствующих структурных подразделениях созданы условия для получения дошкольного образования детьми раннего и дошкольного возраста. Функционирует 2477 групп кратковременного пребывания, которые посещают

21187 детей, 17 семейных детских садов, 18 частными организациями и 53 индивидуальными предпринимателями организованы группы с пребыванием детей от 1 часа до 2,5 часов.

В целях обеспечения получения дошкольного образования, повышения его качества на основе результатов фундаментальных и прикладных научных исследований осуществляется научно-методическое обеспечение дошкольного образования. Ежегодно для учреждений дошкольного образования выпускаются учебные издания, официально утвержденные Министерством образования Республики Беларусь, научно-методическим учреждением «Национальный институт образования»: в 2013 г. – издано 19 наименований учебных изданий (в 2009 г. – 12 наименований).

Оснащение учреждений дошкольного образования ежегодно пополняется средствами обучения, игровым и физкультурным и составляет в среднем по республике 69,7% от установленных нормативов.

Постоянно принимаются меры по повышению социального статуса работников системы дошкольного образования за счет стимулирования повышения образовательного и квалификационного уровней, целевого обучения и переподготовки по специальностям дошкольного образования, распространения и популяризации эффективной образовательной практики, формирования профессиональной компетентности работников учреждений дошкольного образования.

Особое внимание уделяется созданию системы дополнительного поощрения: решением местных исполнительных и распорядительных органов устанавливаются ежемесячные доплаты воспитателям и помощникам воспитателей, при заключении контрактов предоставляется дополнительный поощрительный отпуск с сохранением заработной платы, компенсируются затраты на наем жилых помещений.

Реализация государственной политики в сфере дошкольного образования является гарантом обеспечения качественного дошкольного образования и перспектив его развития. Вместе с тем ряд серьезных *проблем* требуют решения на государственном уровне:

- снижение процента охвата детей учреждениями дошкольного образования в городской местности: дети с 1 года до 6 лет – 81,0% (2009 г. – 87,7; прогноз составляет 92%). Не достигает прогнозного (85%) показатель охвата детей учреждениями дошкольного образования в сельской местности;

- стабильно высокий показатель количества травм, полученных в учреждениях дошкольного образования – 49 случаев (2011 г. – 50 случаев), основными причинами которых является наличие травмоопасных условий;

- необходимость в дальнейшей модернизации и обновлении материально-технической базы учреждений дошкольного образования;
- лишь в 79 учреждениях дошкольного образования (1,9%) оборудованы компьютерные классы;
- недостаточная обеспеченность учреждений дошкольного образования учебными изданиями, официально утвержденными либо допущенными в качестве соответствующего вида учебного издания;
- низкая обеспеченность квалифицированными кадрами учреждений дошкольного образования в связи с непрестижностью профессии «воспитатель дошкольного образования» и одной из самых низких заработных плат в отрасли.

Министерством образования вынесен на обсуждение проект Государственной программы развития дошкольного образования на 2015 – 2020 гг., который определил в качестве целей программы совершенствование системы дошкольного образования, обеспечение ее вариативности и доступности. Для достижения указанных целей необходимо решение следующих задач:

1. Развитие сети учреждений дошкольного образования.
2. Формирование здоровьесберегающей системы в учреждениях дошкольного образования.
3. Повышение качества образовательного процесса в учреждениях дошкольного образования.
4. Повышение социального статуса работников учреждений дошкольного образования.

Разработаны конкретные показатели реализации всех обозначенных задач и мероприятия Государственной программы.

Источниками финансирования Государственной программы являются средства республиканского и местных бюджетов, выделенные на образование, иные средства, не запрещенные законодательством, с ежегодным уточнением объемов финансирования при формировании бюджета на очередной финансовый год.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте цели и задачи национальной системы дошкольного образования.
2. На каких принципах базируется современное дошкольное образование?
3. Какие юридические документы регулируют отношения в сфере дошкольного образования?
4. Раскройте содержание основных направлений дальнейшего развития системы дошкольного образования.

## Лекция 1.4

# ПЛАНИРОВАНИЕ И ФИНАНСИРОВАНИЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1. Плановое развитие дошкольного образования как составная часть единой государственной системы.
2. Финансирование дошкольного образования как планово-государственное мероприятие. Основные и дополнительные источники финансирования.
3. Основные принципы государственного планирования и прогнозирования.
4. Порядок образования и использования бюджетных и внебюджетных финансовых средств. Дополнительные источники финансирования.
5. Смета расходов дошкольного учреждения. Основные правила ее составления.

### **Литература:**

основная [5, 11, 17];  
дополнительная [6].

## **1. Плановое развитие дошкольного образования как составная часть единой государственной системы**

В настоящее время функционирование системы дошкольного образования в стране осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь и международным правом.

Общий анализ законодательства в сфере дошкольного образования показывает, что оно носит системный характер, содержит конкретные правовые механизмы по обеспечению реализации конституционного права граждан на общедоступное и бесплатное дошкольное образование и является эффективным. Предусмотрены меры социальной поддержки семей, имеющих детей дошкольного возраста, т.е. установлены льготы по оплате за питание ребенка.

По указанным гарантиям наше государство превзошло уровень требований международных актов, в которых отражено, что только начальное образование является обязательным и бесплатным.

*Социальные стандарты в сфере дошкольного образования (уточняются ежегодно):*

- норматив обеспеченности детей дошкольного возраста местами в учреждениях дошкольного образования;
- норматив охвата детей дошкольного возраста подготовкой к школе;
- норматив денежных средств на содержание одного ребенка в учреждениях дошкольного образования.



Государство строго контролирует выполнение социальных стандартов в регионах.

На образовательную систему страны в последние годы государством выделяется более 5% ВВП, что не уступает объемам финансирования сферы образования в развитых европейских странах.

## **2. Финансирование дошкольного образования как плано-государственное мероприятие.**

### **Основные и дополнительные источники финансирования**

Финансирование всей системы дошкольного образования осуществляется за счет средств республиканского и местных бюджетов, учредителей, средств, полученных от приносящей доходы деятельности, безвозмездной (спонсорской) помощи юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и иных источников в соответствии с законодательством Республики Беларусь. В Законе Республики Беларусь о бюджете ежегодно предусматривается финансирование дошкольных учреждений государственной формы собственности, в т.ч. и ведомственной принадлежности, за счет местных бюджетов. Утвержден норматив материально-технического обеспечения образовательного процесса дошкольных учреждений. Финансирование государственных учреждений образования осуществляется с учетом государственных минимальных социальных стандартов в области образования, государственных образовательных программ.

Программа развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 гг. конкретизировала механизм ежегодного финансирования государством развития дошкольных учреждений. Будет построено 73 дошкольных учреждения, перепрофилировано 65 дошкольных учреждений и 339 групп.

Благодаря целенаправленной государственной политике в сфере дошкольного образования обеспечивается не только стабильное функционирование системы дошкольного образования, но и ее устойчивое развитие. Сегодня 94,6% детей охвачены дошкольным образованием.

Финансово-экономическая деятельность – один из наиболее сложных аспектов деятельности руководителя. Она требует от заведующего дошкольным учреждением принципиально новых подходов в хозяйственной деятельности: сочетание бюджетного финансирования с развитием разных видов деятельности, приносящей доходы, привлечением внебюджетных средств.

Грамотная финансово-экономическая деятельность руководителя является предпосылкой становления самостоятельности трудового коллектива дошкольного учреждения в решении вопросов социального развития, формирования единого фонда оплаты труда.

### **3. Основные принципы государственного планирования и прогнозирования, механизм их реализации в области образования**

Прогнозирование и планирование – построение социально-экономических прогнозов развития отрасли на перспективу. Прогнозирование и планирование системы дошкольного образования осуществляется на территориальном и отраслевом уровнях.

*Территориальное прогнозирование и планирование* разрабатываются соответствующими местными исполнительными органами и высшими органами власти. Составляются областные, городские, районные программы развития дошкольного образования. Намечаемые в них мероприятия увязываются с основными положениями республиканских программ.

Ежегодно в рамках деятельности по составлению проекта бюджета на будущий календарный год составляются прогнозы развития административно-территориальных единиц.

*Отраслевое планирование* осуществляется министерством образования, областным управлением образования, районным или городским отделом образования, согласовывается с основными показателями местного планирования. Наиболее масштабно долгосрочный прогноз развития сферы дошкольного образования представлен в Программе развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 гг.

Основным документом, на базе которого осуществляется бюджетное финансирование, является бюджетная смета. Расчет показателей бюджетной сметы проводится в разрезе подразделений бюджетной классификации. Министерство образования устанавливает для образовательных учреждений основные производственные и сетевые показатели их деятельности. На основании этих разработок и указаний рассчитывается сумма бюджетных ассигнований образовательным учреждениям на соответствующий бюджетный год. Этот проект подписывается руководителем учреждения, начальником планового отдела, главным бухгалтером и представляется на рассмотрение распорядителю бюджетных средств. Распорядитель может откорректировать представленный проект в соответствии с объемом бюджетных средств, предусмотренных в бюджете. После утверждения соот-

ветствующих бюджетов распорядители бюджетных средств, а также министерство финансов и местные финансовые органы утверждают сводные бюджетные сметы, которые и являются основанием для предоставления бюджетной организации соответствующих бюджетных средств.

Расходы на образование, как и другие отрасли социальной сферы, ориентируются на минимально допустимые уровни, которые определены государственными социальными стандартами. К особенностям относится необходимость планирования на единицу сети, единицу обслуживаемого контингента, штатную единицу. Эта особенность требует использования в плановых расчетах специального инструментария системы сетевых показателей. В процессе планирования обязательно учитываются нормативы бюджетной обеспеченности, установленные государственными стандартами.

#### **4. Порядок образования и использования бюджетных и внебюджетных финансовых средств.**

##### **Дополнительные источники финансирования дошкольных учреждений**

Выполнение нормативов бюджетного финансирования находится в компетенции отделов образования. Органы образования должны обеспечить дошкольному учреждению гарантируемый государством уровень финансирования ресурсов, необходимых для функционирования учреждения. Органы образования не имеют права формировать за счет принадлежащих дошкольному учреждению средств какие-либо централизованные фонды. Финансирование дошкольного учреждения осуществляется в течение всего календарного года. Неиспользованные за календарный год средства остаются в распоряжении дошкольного учреждения и могут быть использованы ими в дальнейшем. Вышестоящие органы не имеют права изымать у дошкольного учреждения неиспользованные в течение календарного года средства и не должны засчитывать эти средства при определении сумм бюджетного финансирования дошкольного учреждения на следующий бюджетный год.

*Дополнительные источники финансирования дошкольных учреждений.* Для того чтобы обеспечить постоянное развитие учреждения и самосовершенствование педагогов, бюджетного финансирования, как показывает практика, недостаточно, поэтому необходимо использовать все возможности для привлечения внебюджетных средств. К дополнительным источникам финансирования относятся:

- оказание платных услуг населению;
- спонсорство;

- добровольные взносы граждан, организаций;
- доходы от сдачи в аренду помещений, сооружений, оборудования;
- поступления от реализации собственной сельскохозяйственной и промышленной продукции;
- внебюджетные средства местных органов власти.

Внебюджетный фонд дошкольного учреждения формируется главным образом за счет оказываемых платных услуг населению. Установлены требования к предоставлению дополнительных платных услуг на уровне дошкольного образования, что гарантирует соблюдение конституционных прав родителей на образование детей. Дошкольное учреждение может оказывать платные образовательные услуги в соответствии с Перечнем платных услуг, оказываемых государственными учреждениями образования, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 3 октября 2002 г. № 1376. Платные услуги не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой из бюджета. Осуществление государственными учреждениями образования приносящей доходы деятельности не влечет снижения их финансирования за счет средств бюджета и отражается в уставе учреждения дошкольного образования в разделе «Финансовая и хозяйственная деятельность учреждения дошкольного образования». Полученные от такой деятельности доходы и приобретенное за счет их имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения дошкольного образования и учитываются на отдельном балансе. Полученные доходы, остающиеся в распоряжении учреждения дошкольного образования, используются для развития материально-технической базы, в т.ч. на приобретение, осуществление инновационной деятельности; осуществление дополнительных выплат стимулирующего характера и др. С 1 января 2012 г. Налоговый кодекс Республики Беларусь дополнен льготой, устанавливающей освобождение от налогообложения прибыли учреждений образования от приносящей доходы деятельности. Кодекс об образовании запрещает устанавливать учреждениям образования нормативы по осуществлению приносящей доходы деятельности. Платные образовательные услуги, оказываемые системой дошкольного образования, востребованы населением.

## **5. Смета расходов дошкольного учреждения. Основные правила ее составления**

Чтобы правильно осуществлять планово-финансовую деятельность, руководителю необходимо знать, как составляется смета расходов дошкольного учреждения, как производится расчет денежных средств по статье-

ям расходов сметы. *Смета расходов – основной документ, определяющий объем, целевое направление и поквартальное распределение средств, предназначенных для содержания дошкольного учреждения.* Смета расходов дошкольного учреждения составляется по статьям расходов бюджетной классификации. Всего в классификации 18 статей, в смете дошкольного учреждения присутствуют следующие виды (статьи) расходов.

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

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

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

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

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

*Расходы на питание.* Объем этих расходов определяется в соответствии с установленными денежными нормами питания в день и количеством дней питания одного ребенка в год.

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

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

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

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

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные источники финансирования дошкольных учреждений.
2. Охарактеризуйте основные принципы государственного планирования в области образования.
3. Что такое смета расходов?
4. Каков порядок оказания дошкольным учреждением дополнительных образовательных услуг?

## Тема 2 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

### Лекция 2.1 СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1. Задачи учреждения, обеспечивающего получение дошкольного образования.
2. Порядок открытия и правила комплектования детьми дошкольного учреждения.
3. Нормативное правовое регулирование организации деятельности дошкольных учреждений.
4. Система государственного контроля за обеспечением качества работы дошкольного учреждения. Самоконтроль.
5. Штатное расписание дошкольных учреждений. Квалификационные требования к должностям работников образования.
6. Производственные показатели дошкольного учреждения.
7. Организация контроля за планово-финансовой деятельностью дошкольных учреждений.

#### **Литература:**

основная [18, 25, 27];  
дополнительная [6].

#### **1. Задачи учреждения, обеспечивающего получение дошкольного образования**

*Учреждение дошкольного образования* – учреждение образования, которое реализует образовательную программу дошкольного образования, программу воспитания и защиты прав и законных интересов детей, находящихся в социально опасном положении, образовательную программу специального образования на уровне дошкольного образования. *Основными целями деятельности учреждения дошкольного образования* являются обеспечение разностороннего развития личности ребенка раннего и дошкольного возраста в соответствии с его возрастными и индивидуальными возможностями, способностями и потребностями, формирование у него нравственных норм, содействие приобретению им социального опыта. Дошкольное учреждение призвано удовлетворить основные запросы семьи по воспитанию и обучению детей. В современных условиях семья, являясь главным социальным институтом воспитания детей, выступает социальным заказчиком и потребителем образовательных услуг дошкольного учреждения.

Основными задачами учреждения дошкольного образования являются:

- обеспечение дошкольного образования воспитанникам в соответствии с образовательными стандартами дошкольного образования;
- приобщение воспитанников к общечеловеческим и национальным ценностям;
- выявление и развитие индивидуальных склонностей и интеллектуально-творческого потенциала воспитанников;
- обеспечение преемственности дошкольного и первой ступени общего среднего образования;
- формирование культуры семейных отношений, ценностного отношения к семье;
- создание специальных условий для получения образования воспитанниками с особенностями психофизического развития и оказание им коррекционно-педагогической помощи;
- охрана здоровья воспитанников, формирование основ здорового образа жизни.

Учреждение дошкольного образования в соответствии с законодательством Республики Беларусь осуществляет следующие *функции*:

- реализацию образовательных программ дошкольного образования, специального образования на уровне дошкольного образования, специального образования на уровне дошкольного образования для лиц с интеллектуальной недостаточностью, программы воспитания и защиты прав и законных интересов детей, находящихся в социально опасном положении;
- создание условий для воспитания, обучения и развития детей раннего и дошкольного возраста, их социализации;
- создание условий для формирования основ патриотизма и национального самосознания, приобщения к общечеловеческим ценностям;
- создание безопасных условий при организации образовательного процесса;
- охрану здоровья воспитанников, защиту их прав;
- создание условий для полноценного физического развития воспитанников на основе привития навыков здорового образа жизни;
- обеспечение социально-педагогической поддержки воспитанников и оказание им психологической помощи;
- обеспечение возможности своевременного и полноценного перехода на следующую ступень образования;



- создание условий для повышения квалификации и проявления творческой инициативы педагогических работников;
- создание условий для обеспечения качества предоставляемых образовательных услуг, в т.ч. на платной основе.

## **2. Порядок открытия и правила комплектования детьми дошкольного учреждения**

Дошкольные учреждения в Республике Беларусь могут открываться местными Советами депутатов, предприятием, организацией, частными лицами в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

Независимо от подчинения дошкольное учреждение регистрируется в исполнительном комитете местного Совета депутатов. После регистрации ему присваивается порядковый номер, и оно приобретает права юридического лица. Дошкольное учреждение имеет печать с изображением Государственного герба Республики Беларусь, штамп со своим наименованием, текущий и другие счета в банках, которые открываются в установленном порядке. Дошкольное учреждение реорганизуется и ликвидируется учредителем в соответствии с законодательством Республики Беларусь. Основным языком обучения и воспитания в учреждении дошкольного образования (белорусский или русский) определяется учредителем с учетом пожеланий законных представителей воспитанников.

Местные исполнительные и распорядительные органы осуществляют постановку на учет детей, нуждающихся в определении в учреждение образования для получения дошкольного образования. Порядок постановки детей на такой учет определяется Правительством Республики Беларусь. Законодательством устанавливается обязанность местных исполнительных органов в обеспечении приема в детские сады детей для получения дошкольного образования всех граждан, которые проживают на территории Республики Беларусь.

Прием лиц для получения дошкольного образования осуществляется в течение календарного года при наличии в нем свободных мест в соответствии с положением об учреждении дошкольного образования и на основании:

- законного представителя воспитанника;
- направления в государственное учреждение образования, выданного местным исполнительным и распорядительным органом;
- медицинской справки о состоянии здоровья;

- заключения врачебно-консультационной комиссии (для санаторных яслей-садов, санаторных детских садов, санаторных групп);
- заключения государственного центра коррекционно-развивающего обучения и реабилитации (для специальных групп, групп интегрированного обучения и воспитания).

Прием лиц в учреждение дошкольного образования оформляется приказом руководителя учреждения дошкольного образования. Учреждение дошкольного образования обязано ознакомить законных представителей воспитанников при зачислении ребенка в учреждение дошкольного образования с уставом учреждения, а по их требованию – с учебно-программной документацией. При наличии условий и отсутствии потребности в местах для детей раннего и дошкольного возраста по решению местных исполнительных и распорядительных органов обучение и воспитание учащихся первых классов учреждений общего среднего образования могут быть организованы на базе учреждения дошкольного образования.

*Комплектование групп* учреждения дошкольного образования и перевод воспитанников из одной группы в другую осуществляются ежегодно на начало учебного года (1 сентября). Наполняемость групп в учреждении дошкольного образования устанавливается в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании. Комплектование учреждения дошкольного образования осуществляется в соответствии с перечнем медицинских показаний. Специальные группы и группы интегрированного обучения и воспитания комплектуются с учетом рекомендаций государственного центра коррекционно-развивающего обучения и реабилитации.

Руководитель учреждения дошкольного образования предоставляет информацию о комплектовании учреждения дошкольного образования в отдел образования местного исполнительного комитета.

### **3. Нормативно-правовое регулирование организации деятельности дошкольных учреждений**

Функционирование системы дошкольного образования в стране осуществляется в соответствии с законодательством Республики Беларусь и международным правом. Дошкольное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании, Положением об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования, действует на основании Устава, утверждаемого учредителем, коллективного трудового договора, правил внутреннего трудового распорядка, должностных и рабочих инструкций.

В Кодексе Республики Беларусь об образовании закреплен статус дошкольного образования как уровня основного образования, направленного на разностороннее развитие личности ребенка раннего и дошкольного возраста в соответствии с его возрастными и индивидуальными возможностями, способностями и потребностями, формирование у него нравственных норм, приобретение им социального опыта.

В соответствии с законодательством *учреждение дошкольного образования имеет право:*

- осуществлять образовательную деятельность;
- формировать структуру и штатное расписание учреждения дошкольного образования;
- осуществлять приносящую доходы деятельность;
- участвовать в экспериментальной и инновационной деятельности в порядке, предусмотренном законодательством Республики Беларусь;
- осуществлять международное сотрудничество в сфере дошкольного образования.

*Учреждение дошкольного образования обязано:*

- осуществлять образовательный процесс в соответствии с требованиями образовательных стандартов дошкольного образования, учебно-программной документации образовательной программы дошкольного образования, Положения об учреждении дошкольного образования;
- обеспечивать качество дошкольного образования;
- создавать безопасные условия при организации образовательного процесса;
- обеспечивать разработку и принятие правил внутреннего распорядка учреждения дошкольного образования;
- создавать необходимые условия для организации питания и оказания медицинской помощи воспитанникам;
- знакомить законных представителей воспитанников при зачислении ребенка в учреждение дошкольного образования с уставом учреждения, а по их требованию – с учебно-программной документацией;
- оказывать содействие уполномоченным государственным органам в осуществлении контроля за обеспечением качества дошкольного образования.

В Уставе дошкольного учреждения обозначены его задачи и функции; права и обязанности учреждения; особенности организации образовательного процесса и иные вопросы деятельности.

*Устав* образовательного учреждения представляет собой основанный на законодательстве официальный нормативный локальный документ, регулирующий отношения в рамках конкретной организации: детализирует, конкретизирует, дополняет, восполняет общую правовую норму применительно к условиям образовательного учреждения, с учетом имеющихся особенностей, специфики образовательного процесса. Устав учреждения дошкольного образования является правовой основой для осуществления деятельности образовательного учреждения как юридического лица. Устав регламентирует его цели и задачи, организационную структуру, форму управления, экономический и хозяйственный аспект деятельности.

*Коллективный договор* – это локальный нормативный правовой акт, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и трудовым коллективом учреждения, интересы которого представляет профсоюзный комитет. Коллективный договор носит характер локального нормативно-правового акта, призванного служить своеобразным «внутренним трудовым кодексом» для работников и нанимателя в конкретной организации. Коллективный договор, устанавливающий согласие нанимателя и работников как социальных партнеров, повышает социальные гарантии.

Содержание коллективного договора определяется нормами и обязательствами, которые взяли на себя стороны коллективного договора, а также отраслевым и местными (городским, областным) соглашениями, нормами Трудового Кодекса. Примерный перечень положений, которые может содержать коллективный договор:

- организация труда и повышение его эффективности;
- нормирование, формы, системы оплаты, иные виды доходов работников;
- доплаты и надбавки к служебным окладам;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха;
- создание здоровых и безопасных условий труда;
- заключение и расторжение трудовых договоров;
- регулирование внутреннего трудового распорядка и дисциплины труда;
- ответственность нанимателя за вред, причиненный здоровью работников.

Практически все вопросы деятельности организации могут быть предметом регламентации коллективным договором. Помимо основных положений коллективный договор может иметь приложения, которые яв-

ляются его неотъемлемой частью. Действие коллективного договора распространяется на работников независимо от стажа работы и режима занятости. Срок действия коллективного договора – не менее одного года и не более трех лет – определяется сторонами.

#### **4. Система государственного контроля за обеспечением качества работы дошкольного учреждения. Самоконтроль**

Контроль за обеспечением качества дошкольного образования, его порядок и периодичность осуществляются в порядке, определяемом законодательством Республики Беларусь. Государственный контроль за обеспечением качества дошкольного образования регулирует Положение о государственном контроле за обеспечением качества образования в Республике Беларусь (Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 30 сентября 2002 г. № 39). Государственный контроль за обеспечением качества образования осуществляется:

- посредством самоконтроля, который проводится учреждениями образования;
- посредством инспектирования учреждений образования, проводимого департаментом контроля качества образования Министерства образования Республики Беларусь, управлениями и отделами образования;
- посредством проводимого департаментом контроля качества образования Министерства образования Республики Беларусь инспектирования управлений (комитетов), отделов в части обеспечения качества образования, предоставляемого учреждениями образования, находящимися в их подчинении;
- посредством аттестации учреждений образования, проводимой департаментом, управлениями образования.

*Самоконтроль* включает самопроверку, самоанализ и самооценку деятельности учреждения образования по обеспечению соответствия содержания и качества образования требованиям законодательства, нормативных правовых актов в сфере образования, образовательных стандартов.

Самоконтроль проводится:

- как процедура, осуществляемая для внутренней оценки качества образования по программе, утвержденной самим учреждением образования;
- как необходимый этап аттестации, осуществляемый в порядке, разработанном департаментом контроля качества образования.

Порядок самоконтроля определен «Положением о государственном контроле за обеспечением качества образования в Республике Беларусь».

*Инспектирование* – контроль за отдельными направлениями деятельности учреждения образования, который осуществляют органы управления образованием. Основные направления инспектирования – выполнение требований законодательства Республики Беларусь в сфере образования. Инспектирование может осуществляться в виде плановых, оперативных проверок, мониторинга и аудита, а также проверок по запросам вышестоящих государственных органов. Предмет инспектирования учреждений образования и состав инспектирующих определяются компетентными органами. Периодичность плановых комплексных или фронтальных проверок – не чаще одного раза в 5 лет.

## **5. Штатное расписание дошкольных учреждений.**

### **Квалификационные требования к должностям работников образования**

Штатное расписание дошкольных учреждений составляется на основании типовых штатов и штатных нормативов численности работников дошкольных учреждений. Типовые штаты и штатные нормативы численности работников дошкольных учреждений установлены с учетом обеспечения нормальных условий для всестороннего развития и воспитания детей. Типовыми штатами и штатными нормативами предусмотрены должности работников по следующим направлениям деятельности:

– управление дошкольным учреждением: заведующий дошкольным учреждением, заместитель заведующего по основной деятельности, заместитель заведующего по хозяйственной работе, заведующий хозяйством, делопроизводитель;

– бухгалтерский учет и финансовая деятельность: главный бухгалтер, бухгалтер;

– воспитательно-педагогическая деятельность: воспитатель, педагог-психолог, помощник воспитателя, музыкальный руководитель, руководитель физического воспитания, учитель-дефектолог;

– приготовление детского питания: шеф-повар, повар, кухонный рабочий;

– хозяйственное обслуживание: кладовщик, кастелянша, рабочий по стирке и ремонту спецодежды, швея, садовник, дворник, истопник, рабочие по обслуживанию котельных и тепловых сетей, рабочие по обслуживанию и ремонту инженерного оборудования; рабочие по обслуживанию и текущему ремонту зданий, уборщик служебных помещений.

Наименования должностей и профессий работников дошкольных учреждений установлены в соответствии с Общегосударственным классификатором профессий рабочих и должностей служащих Республики Беларусь, а также Единым квалификационным справочником должностей служащих, утвержденным постановлением Министерства труда Республики Беларусь.

При утверждении штатного расписания дошкольного учреждения принимается во внимание фактическое число групп и списочная численность воспитанников по состоянию на 1 января. Количество штатных единиц работников дошкольных учреждений вводится в соответствии с фактическим числом групп. Количество групп в учреждении образования учитывается при определении тарифных разрядов руководителям, установлении должности руководителя физического воспитания, учителя-дефектолога и других должностей. Штатное расписание дошкольных учреждений утверждается в пределах фонда заработной платы. Типовые штаты дошкольных учреждений вводятся в полном объеме при наличии бюджетных ассигнований. Введение в штат дошкольных учреждений дополнительных должностей, не предусмотренных действующими Типовыми штатами и штатными нормативами, возможно только по согласованию с местным исполнительным комитетом, финансовыми органами и вышестоящей организацией.

*Квалификационные требования к должностям работников образования.* К числу основных нормативных документов, регламентирующих труд служащих, занятых в образовании, относятся квалификационные характеристики должностей. (вып. 28 Единого квалификационного справочника должностей служащих, утвержденный постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь 21.10.2011 № 105). Квалификационная характеристика каждой должности состоит из трех разделов: «Должностные обязанности», «Должен знать», «Требования к квалификации».

Характеристики служат основой для разработки базы внутренних организационно-распорядительных документов – должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации их труда, а также их прав и ответственности. В квалификационных характеристиках представлены наиболее характерные для каждой должности виды работ. Поэтому при разработке должностных инструкций допускается уточнение перечня работ, которые свойственны соответствующей должности в конкретных условиях, и устанавливаются требования к необходимой специальной подготовке работников.

## **6. Производственные показатели дошкольного учреждения**

Показателями плана экономического развития в области дошкольного образования являются контингент, нормативные условия образовательного процесса, кадровые и материально-технические ресурсы, финансовые нормативы и финансовое обеспечение.

В соответствии с утвержденной формой *государственной статистической отчетности 1-ду* (Минобразование) каждое учреждение дошкольного образования один раз в год по состоянию на 5 сентября предоставляет статистические данные в городские (районные) отделы образования исполнительных комитетов. Сводные статистические данные затем передаются в областные управления образования, которые предоставляют сводную статистическую информацию в главный информационно-аналитический центр Министерства образования Республики Беларусь. Сводная информация передается Министерством образования Национальному статистическому комитету Республики Беларусь. Содержание государственной статистической отчетности представлено в виде 12 разделов:

- общие сведения;
- сведения о количестве детей;
- сведения о посещении детьми дошкольного учреждения в отчетном периоде;
- сведения о количестве случаев заболеваний детей;
- сведения о языках, на которых ведется работа в группах;
- сведения о посещении детьми групп;
- сведения о группах по интересам;
- сведения о новых формах организации дошкольного образования;
- сведения о материально-технической базе;
- сведения о количестве должностей по штатному расписанию и фактически занятых должностях;
- состав педагогических работников.

Статистический отчет подписывает руководитель юридического лица.

## **7. Организация контроля за планово-финансовой деятельностью дошкольных учреждений**

Все органы, уполномоченные осуществлять функции государственного финансового контроля, при проведении ревизий и проверок фи-



нансово-хозяйственной деятельности в министерствах, других центральных органах управления, исполнительных комитетах, а также на предприятиях, в объединениях, организациях и учреждениях руководствуются едиными требованиями, изложенными в Указе Президента Республики Беларусь «О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь» (2009). В республике внедрен единый порядок назначения и проведения проверок как контролирующими, так и надзорными органами. Открытой и доступной для субъектов хозяйствования стала процедура планирования и назначения проверок. Сегодня субъекты хозяйствования знают о планируемых проверках, имеют возможность получить от контролирующих (надзорных) органов информацию об основаниях их назначения, подготовиться к проверке, а в случае необходимости – скорректировать сроки ее проведения, т.к. уже за 15 дней до начала каждого полугодия Комитет госконтроля на официальном сайте ведомства размещает координационный план контрольной (надзорной) деятельности, который включает плановые проверки всех контролирующих и надзорных органов.

Министерство финансов Республики Беларусь не только разрабатывает финансовую политику, но и непосредственно контролирует ее осуществление. Структурным подразделением Министерства финансов является Главное контрольно-ревизионное управление, основными задачами которого является осуществление контроля за соблюдением финансово-бюджетного законодательства, целевым и эффективным использованием средств, выделенных из бюджета по всем направлениям и видам расходов, внебюджетных средств. Финансовые отделы местных органов власти, контрольно-ревизионное управление осуществляют контроль за финансово-хозяйственной деятельностью дошкольных учреждений в соответствии с республиканским координационным планом.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Перечислите задачи учреждения, обеспечивающего получение дошкольного образования.
2. Выделите основные требования к организации дошкольных учреждений.
3. Охарактеризуйте локальные нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность дошкольных учреждений.
4. В какой форме может осуществляться государственный контроль за обеспечением качества работы дошкольного учреждения?
5. Проанализируйте квалификационную характеристику заведующего дошкольным учреждением.

## Лекция 2.2

# ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В ДОШКОЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1. Требования к организации образовательного процесса в учреждении дошкольного образования.
2. Программно-методическое обеспечение деятельности учреждений дошкольного образования. Характеристики учебной программы, типового учебного плана дошкольного образования, учебного плана учреждения образования.
3. Оснащение образовательного процесса учебно-методическими комплексами, пособиями, средствами обучения.
4. Создание предметной развивающей среды.

### **Литература:**

основная [17, 18, 25];

дополнительная [6].

## **1. Требования к организации образовательного процесса в учреждении дошкольного образования**

Руководитель учреждения дошкольного образования, педагогические работники несут персональную ответственность за создание безопасных условий при организации образовательного процесса в учреждении дошкольного образования в соответствии с законодательством.

Здание, в котором размещается учреждение дошкольного образования, должно соответствовать санитарным нормам и правилам, правилам пожарной безопасности и психолого-педагогическим требованиям к устройству дошкольных учреждений

Дошкольное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Республики Беларусь, Положением об учреждении, обеспечивающем получение дошкольного образования, и действует в соответствии с Уставом, утвержденным учредителем. На основании решения учредителя учреждения дошкольного образования в соответствии с запросами законных представителей воспитанников формируются группы для организации обучения и воспитания по соответствующей образовательной программе, а также оздоровления воспитанников, определяется режим их работы с 1 сентября:

– *группы общего назначения:*

- первого раннего возраста (до одного года);
- второго раннего возраста (от одного года до двух лет);

- первая младшая (от двух до трех лет);
  - вторая младшая (от трех до четырех лет);
  - средняя (от четырех до пяти лет);
  - старшая (от пяти до семи лет);
  - разновозрастная (от одного года до семи лет);
- *санаторные:*
- первого раннего возраста (до одного года);
  - второго раннего возраста (от одного года до двух лет);
  - первая младшая (от двух до трех лет);
  - вторая младшая (от трех до четырех лет);
  - средняя (от четырех до пяти лет);
  - старшая (от пяти до семи лет);
  - разновозрастная;
- *интегрированного обучения и воспитания.* Группы интегрированного обучения и воспитания создаются для детей в возрасте до трех лет и для детей в возрасте от трех до восьми лет.
- *специальные группы для детей с особенностями психофизического развития.*

В структуру учреждения дошкольного образования может входить логопедический пункт, другие обособленные подразделения. В учреждении дошкольного образования могут открываться группы кратковременного пребывания (вечерние группы, группы выходного дня, сезонные и игровые площадки и другие), функционируют они по гибкому режиму с учетом графика и сезонности работы законных представителей воспитанников.

Время пребывания воспитанников в учреждении образования определяется учредителем учреждения образования в соответствии с запросами законных представителей воспитанников, с учетом режима работы учреждений и организаций, где работают родители и может составлять от 2 до 7 часов, 10,5, 12, 24 часа. По желанию законных представителей время пребывания воспитанников в учреждении образования может быть уменьшено. Образовательный процесс организуется в режиме пятидневной учебной недели.

Образовательный процесс в учреждении дошкольного образования понимается как целенаправленное специально организованное взаимодействие, осуществляемое (преимущественно) через игровую деятельность и обеспечивающее разностороннее развитие, социализацию ребенка раннего и дошкольного возраста в соответствии с его возрастными и индивидуальными возможностями, способностями и потребностями. Образовательный процесс должен обеспечивать создание положительного эмоционально-

психологического климата, максимально учитывающего индивидуальные особенности и возможности воспитанников и осуществляется в группах или индивидуально. В разновозрастных группах организация образовательного процесса осуществляется дифференцированно в зависимости от возраста воспитанников. Основными формами организации образовательного процесса являются игра, занятие, используются и другие формы: экскурсия, наблюдение, коллективный труд и другие.

В образовательном процессе дошкольного учреждения *игра используется в следующих целях:*

- физического развития ребенка;
- социально-нравственного и личностного развития;
- познавательного развития;
- речевого развития;
- художественно-творческого и эстетического развития.

Игра как форма организации образовательного процесса дошкольника занимает определенное место в распорядке дня и педагогическом процессе в целом. Игра может возникать и разворачиваться без прямого участия взрослого. В структуру игры входят: воображаемая (мнимая) ситуация, игровая роль, игровая задача, игровые правила и игровые действия.

Особое место в образовательном процессе занимает дидактическая игра. *Дидактические игры* – игры, специально создаваемые или приспособленные для целей обучения. Их особенностями является наличие правил и обучающей задачи, их результат зависит от сформированности представлений, умений и навыков у ребенка.

*Занятие* – четко регламентированная временем и местом в распорядке дня, длительностью в соответствии с возрастом детей специально организованная форма образовательного процесса в элементарной учебной деятельности дошкольника. Занятие отличают наличие познавательной цели, программного содержания, учебной задачи, учебных действий, обязательного участия взрослого, его контроля и оценки (но не отметки). Занятие имеет четко выраженную структуру: начало, ход и окончание. Результатом занятий выступает разностороннее развитие детей, овладение ими представлениями, умениями и навыками для удовлетворения познавательных потребностей. Занятия классифицируются по количеству обучаемых – индивидуальные, подгрупповые, групповые; по дидактическим задачам – усвоение нового, закрепление ранее приобретенного, творческое применение представлений, умений, навыков; по содержанию дошкольного образования – доминантное (изодеятельность, музыкальное, физкультурное, предматематика, природа и другие образова-

тельные области), интегрированное (объединение содержания нескольких образовательных областей).

В занятии используются разные *методы воспитания и обучения*: словесные, наглядные, практические, игровые.

Качество образовательного процесса в дошкольном учреждении определяется наличием условий для получения дошкольного образования, в т.ч. оказания коррекционно-педагогической помощи воспитанникам с особенностями психофизического развития с учетом их особенностей и потребностей. Основной формой оказания коррекционно-педагогической помощи являются групповые, подгрупповые и индивидуальные занятия.

В зависимости от характера нарушения развития в пункте коррекционно-педагогической помощи могут быть сформированы следующие группы для детей: с нарушениями речи; с нарушением слуха; с нарушениями зрения; с нарушениями психического развития (трудностями в обучении).

*Требования к организации воспитательной работы.* Целью воспитательной работы является формирование разносторонне развитой, творческой личности воспитанника, в т.ч. формирование у него нравственных норм. Воспитательная работа направлена:

- на создание условий для ранней социализации и саморазвития личности воспитанника;
- овладение воспитанниками основами здорового образа жизни;
- формирование национального самосознания, патриотических чувств, нравственной, эстетической и экологической культуры.

Направлениями воспитательной работы являются:

- воспитание основ культуры здорового образа жизни;
- нравственное воспитание;
- патриотическое воспитание;
- эстетическое воспитание;
- трудовое воспитание;
- гендерное воспитание;
- экологическое воспитание;
- воспитание культуры самопознания и саморегуляции личности;
- воспитание культуры безопасной жизнедеятельности;
- семейное воспитание.

Воспитательная работа организуется на основании плана воспитательной работы, который является составляющей плана работы дошкольного учреждения на соответствующий учебный год.

## **2. Программно-методическое обеспечение деятельности учреждений дошкольного образования.**

### **Характеристики учебной программы, типового учебного плана дошкольного образования, учебного плана учреждения образования**

Организация образовательного процесса в учреждении дошкольного образования осуществляется в соответствии с *программно-методическим обеспечением*, которое включает в себя учебную программу дошкольного образования и учебные планы (типовой учебный план, учебные планы учреждений образования, экспериментальные и индивидуальные учебные планы). *Учебная программа дошкольного образования* определяет цели и задачи изучения образовательных областей, их содержание, время, отведенное на изучение отдельных тем, виды учебной деятельности, рекомендуемые формы и методы обучения и воспитания, утверждается Министерством образования Республики Беларусь. Содержание учебной программы основано на признании самоценности детства и построено на основе личностно-деятельностного и культурологического подходов, в рамках которых деятельность наравне с обучением рассматривается как движущая сила психического развития ребенка.

В структуру учебной программы дошкольного образования входят «Пояснительная записка», «Характеристика физического и психического развития ребенка», «Содержание дошкольного образования», «Показатели развития воспитанника».

В разделе «Характеристика физического и психического развития ребенка» представлены подробные описания психического и физического развития детей по годам жизни, в которых выделен ведущий вид деятельности, отражена сущность формирования психических познавательных процессов и способов познания, раскрыта динамика развития ребенка в условиях разнообразных видов деятельности, представлен примерный распорядок дня.

Содержание в образовательных областях представлено по годам жизни ребенка с учетом значимости каждого периода жизни в его развитии, скорости и интенсивности ежегодных психических новообразований в познавательной, физической, социально-нравственной, эстетической и эмоциональной сферах. В каждой образовательной области представлены показатели развития воспитанников, являющиеся ориентирами для взрослых в определении реализации содержания учебной программы и детских достижений.

Содержание учебной программы представлено базовым компонентом и содержанием образовательных услуг сверх базового компонента в

соответствии с количеством часов, установленным типовым учебным планом дошкольного образования.

*Базовый компонент* – минимальное обязательное содержание дошкольного образования, которое соотносится с целью дошкольного образования, имеет развивающую и воспитывающую направленность. Базовый компонент показан в смысловых содержательных блоках, отражающих целевую сущность направлений развития воспитанников и содержание соответствующих им образовательных областей. Содержание образовательных услуг сверх базового компонента («Хореография», «Иностранный язык», «Детское ручное ткачество») не дублирует содержание базового компонента и способствует расширению, раскрытию возможностей и удовлетворению индивидуальных потребностей каждого воспитанника с учетом зоны его ближайшего развития в условиях разных видов деятельности.

Реализация содержания учебной программы обеспечивает разностороннее развитие и саморазвитие личности ребенка, формирование у него нравственных норм и приобретение социального опыта, готовности к успешному переходу на следующий уровень образования. Содержание дошкольного образования осуществляется в соответствии с типовым учебным планом дошкольного образования.

*Типовой учебный план* дошкольного образования имеет определенную структуру:

- перечень образовательных областей;
- количество учебных часов на их изучение по группам воспитанников;
- общее количество учебных часов в неделю (5-дневная учебная неделя), в т.ч. при организации образовательных услуг сверх содержания образовательных областей, установленного образовательными стандартами дошкольного образования;
- максимальную допустимую учебную нагрузку, предполагающую максимальный объем академической (учебной) нагрузки воспитанника;
- количество академических (учебных) часов на изучение образовательных областей по группам воспитанников в неделю;
- максимально допустимую продолжительность основных форм организации образовательного процесса с воспитанниками в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями.

*Учебный план учреждения образования* разрабатывается учреждением образования на основе типового учебного плана дошкольного образо-

вания, учебной программы дошкольного образования и утверждается руководителем учреждения образования. *Экспериментальный учебный план* учреждения дошкольного образования апробируется в учреждении дошкольного образования, на базе которого осуществляется экспериментальная деятельность, утверждается Министерством образования Республики Беларусь. *Индивидуальный учебный план* устанавливает особенности получения дошкольного образования воспитанниками с учетом их возможностей, способностей и потребностей, а также воспитанниками, время пребывания которых в учреждении образования уменьшено по желанию их законных представителей, утверждается руководителем учреждения образования. В группах интегрированного обучения и воспитания при организации образовательного процесса для детей с особенностями психофизического развития используется учебный план группы интегрированного обучения и воспитания на текущий учебный год, который разрабатывается учреждением, утверждается руководителем учреждения образования по согласованию с государственным центром коррекционно-развивающего обучения и реабилитации.

### **3. Оснащение образовательного процесса учебно-методическими комплексами, пособиями, средствами обучения**

Пополнение и обновление средств обучения, игрушек, учебных изданий и др. осуществляется в пределах бюджетных средств, ежегодно предусматриваемых на указанные цели, и внебюджетных средств. Правильное планирование и своевременное выделение финансовых средств обеспечивает качественное пополнение материально-технической базы учреждения дошкольного образования, в т.ч. средствами обучения, игрушками, учебными изданиями в соответствии с современными требованиями.

Заведующие во взаимодействии с педагогическими работниками формируют заказ на обновление и приобретение средств обучения, игрового и учебного оборудования и др. в соответствии с «Перечнем средств воспитания, обучения, учебно-наглядных пособий, игр и игрового оборудования, компьютерной техники, электронных средств обучения, спортивного инвентаря для учреждений, обеспечивающих получение дошкольного образования», утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 24 сентября 2007 г. № 50; на учебные издания – с учетом количества педагогических работников, возрастных групп и воспитанников в учреждении.



#### 4. Создание предметной развивающей среды

Невозможно рассматривать качество образовательного процесса без наличия определенных условий для деятельности детей и профессиональной деятельности педагогов т.е. без создания развивающей предметно-пространственной среды в группах с учетом современных требований, включая оснащенность образовательного процесса средствами воспитания и обучения в соответствии с Перечнем, утвержденным постановлением Министерства образования Республики Беларусь. Вышеуказанный Перечень включает средства обучения по образовательным областям, предусмотренные типовым учебным планом и учебной программой дошкольного образования. При определении его компонентного состава учитывается:

- педагогическая целесообразность игрушек и оборудования, которая соответствует задачам всестороннего развития личности ребенка;
- психическая и физическая безопасность игровых материалов;
- создание оптимально насыщенной (без чрезмерного обилия и недостатка), целостной, многофункциональной, трансформирующейся среды с помощью игрушек и оборудования;
- учет возрастных возможностей детей, особенностей их психического, социального и физического развития, а также полоролевой специфики (начиная с 4 – 5 лет).

Под *развивающей предметно-пространственной средой* следует понимать естественную комфортабельную обстановку, рационально организованную, насыщенную разнообразными предметами и игровыми материалами. Развивающая среда выступает в роли стимулятора, движущей силы в целостном процессе становления личности ребенка, она обогащает его развитие, способствует раннему проявлению разносторонних способностей, включению в активную познавательно-творческую деятельность. Стратегия и тактика построения среды определяются особенностями личностно-ориентированной развивающей модели воспитания и подчинены следующим принципам:

- учета возрастных особенностей детей;
- развивающей направленности;
- эстетичности;
- психологической и физической безопасности;
- динамичности (мобильности);
- ориентации на индивидуальные интересы и потребности;
- достаточности.

При создании развивающей среды целесообразно опираться на принцип амплификации (обогащения) детского развития, что предполагает расширение возможностей ребенка в дошкольных формах жизнедеятельности (игре, общении, экспериментировании, конструировании и др.) на основе предметной базы.

К вариантам новых компонентов среды можно отнести тематические выставки; мини-музеи; выставки детского творчества и др. В создание среды необходимо активно включать детей. Это способствует формированию у них особого отношения к среде, понимания взаимозависимости всех ее компонентов, необходимой комфортности для всех детей и взрослых группы.

Игрушки должны быть сертифицированы, а материалы, из которых изготовлено оборудование, – отвечать гигиеническим требованиям, быть экологически чистыми и прочными.

Для создания здоровых и безопасных условий при организации образовательного процесса педагогические работники должны обеспечивать своевременную замену изношенных средств обучения, игр и игрового оборудования, в т.ч. морально устаревших.

Приобретая спортивные тренажеры, педагогические работники должны помнить, что в учреждении дошкольного образования все оборудование предназначено для детей, а не для взрослых. Детские тренажеры, беговые дорожки, велотренажеры, степперы и т.п. разрабатываются специально с учетом эргономии ребенка. Они должны иметь соответствующий сертификат, производиться из прочных и безопасных материалов с использованием ярких цветов, привлекающих внимание ребенка.

Нестандартное оборудование, изготовленное своими руками из бросового материала, также должно быть безопасным и соответствовать психолого-педагогическим требованиям и санитарным нормам.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Выделите основные требования к организации образовательного процесса в учреждении дошкольного образования.
  2. Охарактеризуйте основные документы программно-методического обеспечения деятельности учреждений дошкольного образования.
  3. Охарактеризуйте локальные нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность дошкольных учреждений.
1. Каким критериям должна соответствовать предметная развивающая среда в группе?

## Тема 3 УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

### Лекция 3.1 НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ДОШКОЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

1. Понятие, цель и структура управления дошкольным учреждением.
2. Принципы управления.
3. Функции управления. Управленческий цикл.
4. Методы управления.

#### **Литература:**

основная [7, 12, 13, 25];  
дополнительная [2, 6].

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

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

Управление в условиях рынка получило название *менеджмента*, который рассматривается сегодня как наука, искусство и практика управления. В менеджменте управление рассматривается как деятельность по достижению определенных целей, в основе которой взаимодействие людей, согласование их действий.

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

*Цель управления дошкольным учреждением – обязательное его развитие.*

Предмет управленческой деятельности – отношения участников управленческого процесса. Согласованность этих отношений – ключевой результат управленческой деятельности. Поскольку именно согласованность отношений приведет к созданию благоприятного социально-психологического климата в

организации; развитию коллектива, его сплоченности, организованности; успешной координации деятельности сотрудников при достижении целей.

*Организационная структура управления* в дошкольном учреждении представляет собой совокупность индивидуальных и коллективных субъектов, между которыми распределены полномочия и ответственность за выполнение управленческих функций, существуют регулярно воспроизводимые связи и отношения. Структура управления представлена двумя составляющими:

– *общественное управление*: Совет учреждения дошкольного образования; профсоюзный комитет; попечительский совет.

*Совет учреждения дошкольного образования* является основным органом самоуправления учреждения образования. Создается в целях решения основных вопросов деятельности учреждения образования и оказания содействия в обеспечении его деятельности и развития. Разрабатывает, принимает и организует реализацию планов своей деятельности в интересах учреждения образования. Взаимодействует с руководителем учреждения образования и другими органами по вопросам функционирования и развития учреждения образования.

Совет учреждения образования и попечительский совет осуществляют свою деятельность в соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании, Положениями об этих советах, иными актами законодательства Республики Беларусь и Уставом учреждения образования;

– *административное управление*, в котором выделяется *три уровня управления*: заведующего; его заместителей; воспитателей.

*Первый уровень* – заведующая учреждения дошкольного образования. Управленческая деятельность заведующей обеспечивает материальные, организационные, правовые, социально-психологические условия для реализации функции управления образовательным процессом в учреждении дошкольного образования. Объект управления заведующей – весь коллектив. Заведующий как главное административное лицо, назначенное государственным органом, несет персональную ответственность за все, что делается в дошкольном учреждении всеми субъектами управления. Совет дошкольного учреждения, Совет педагогов, родительский комитет обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития дошкольного учреждения, всех его подразделений.

*Второй уровень* – заместители заведующего по основной деятельности, хозяйственной части, старшая медицинская сестра (врач, если предусмотрен штатным расписанием), бухгалтер (если предусмотрен штатным расписанием). Объект управления управленцев второго уровня – часть коллектива со-

гласно функциональным обязанностям. Через них заведующий ведет опосредованное руководство системой дошкольного учреждения в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами, добивается тактического воплощения стратегических задач.

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

На каждом из уровней существует своя система взаимодействия сотрудников, участников образовательного процесса. Все они взаимосвязаны между собой. Каждый руководитель (на линейном уровне) имеет в своем подчинении определенные категории сотрудников. Число лиц, подчиненных одному линейному руководителю, представляет собой *сферу контроля* – одну из важных аспектов организационной структуры учреждения. В дошкольном учреждении можно выделить также сферу контроля по функциональным областям руководителей второго звена. Например, заместитель заведующего руководит деятельностью педагогов, завхоз – работой обслуживающего персонала, тогда как старшая медицинская сестра управляет не только деятельностью медицинского персонала (если он предусмотрен штатным расписанием), но и руководит другими сотрудниками в отношении соблюдения санитарных норм и правил при проведении педагогического процесса, содержании помещений и др.

## 2. Принципы управления

*Принцип* – внутренние убеждения человека, определяющие его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; основные исходные положения, руководящие идеи, которым следует субъект управления при организации управленческого взаимодействия.

Основными принципами управления являются:

– *принцип научности управления*, дающий возможность руководителю применять достижения смежных научных дисциплин (психологии, педагогики, экономики и др.), знания закономерностей и объективных тенденций развития общества и на их основе выстраивать управленческий процесс в организации;

– *принцип демократизации* ориентирует управление на развитие самостоятельности и инициативы руководителя, педагогов, родителей, открытость обсуждения и принятия управленческих решений, регулярные отчеты администрации, Совета учреждения перед коллективом и общественностью;

– *принцип системности*, заключающийся в рассмотрении управленческой деятельности в качестве не арифметической суммы разрозненных действий, а комплекса взаимозависимых, взаимообусловленных и согласованных взаимодействий субъектов управления;

– *принцип социальной обусловленности управления*, предполагающий рассмотрение организации, в которой осуществляется управление, в качестве части более крупной социальной системы. Управленческий процесс должен быть социально-ориентированным, а его результаты социально-значимыми и соответствовать потребностям и ценностным ориентациям человека в обществе;

– *принцип гуманности*, в соответствии с которым главной ценностью управления являются самобытность, неповторимость человека и их учет в процессе управления, построения взаимоотношений. Исходя из этого, большое значение уделяется соблюдению интересов сотрудников в организации, созданию условий для их личностно-профессионального развития;

– *принцип гибкости управления*, требующий построения управленческой деятельности на основе учета специфических особенностей функционирования и развития объектов управления, наличия множества вариантов решения управленческих задач в зависимости от конкретных условий;

– *принцип оптимальности управления*, указывающий на необходимость поиска и определения возможных вариантов действий, исходя из условий деятельности (ресурсобеспеченности организации, состояния окружения и т.д.), приводящих к получению максимально желаемого результата;

– *принцип единства единоначалия и коллегиальности в управлении*. Единоначалие в управлении обеспечивает дисциплину и порядок, четкое разграничение и соблюдение полномочий участников педагогического процесса. Коллегиальность предполагает опору на опыт и знания коллег, их участие в разработке, обсуждении, принятии оптимальных решений. Реализация данного принципа находит свое воплощение в деятельности различного рода комиссий и советов, действующих на общественных началах; в работе коллегиальных органов, где необходим коллективный поиск и персональная ответственность за принятые решения. Государственно-общественный характер управления образованием создает реальные возможности для утверждения на практике принципа единоначалия и коллегиальности.

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

*Функции управления – совокупность самостоятельных действий и операций, не нарушающих в функциональной модели управления принципа последовательности выполнения управленческого процесса.* К основным функциям можно отнести: анализ, прогнозирование, целеполагание, пла-

нирование, организацию, контроль и коррекцию (или регулирование). Все эти функции характерны для системы управления дошкольным учреждением, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики содержания работы этого учреждения.

*Педагогический анализ* – функция управления, направленная на изучение образовательного процесса, его объективную оценку, выделение причин, определяющих уровень образовательной работы и последующую выработку на этой основе рекомендаций по совершенствованию педагогического процесса в дошкольном учреждении. Цель педагогического анализа заключается в раскрытии причин положительных или отрицательных явлений педагогического процесса с целью влияния на них.

*Прогнозирование* – функция управления, направленная на определение предполагаемого результата управленческого воздействия на систему.

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

*Планирование* – функция управления, направленная на разработку программы мероприятий для достижения поставленных целей, четко и конкретно сформулированных, с указанием конечного результата, который можно измерить, сравнить, оценить, а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени.

*Организационная функция* – это деятельность, направленная на создание рациональной организационной структуры в дошкольном образовательном учреждении, которая позволит реализовать план, программу, управленческое решение в процессе взаимодействия всех участников педагогического процесса в оптимальный срок и при оптимальных затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

*Контроль* – периодическое отслеживание текущих, промежуточных, конечных и отдаленных результатов деятельности, сравнение этих результатов с прогнозом. Контроль направлен на сбор, систематизацию и хранение информации о ходе, состоянии образовательного процесса, полученной путем наблюдения, работы с документацией, бесед с детьми, воспитателями.

*Регулирование и коррекция* – основа обратной связи для внесения изменений в цели, задачи, содержание управления, планирование; вид регулирования по результатам обратной связи в процессе управления. Другими

словами, регулирование и коррекция означают поддержание всей системы дошкольного образовательного учреждения на заданном уровне, перевод ее в новое качественное состояние и устранение отклонений в педагогическом процессе и в деятельности его участников.

Хотя каждая функция выполняет свою особую роль в процессе управления, она не может существовать изолированно. Свое предназначение каждая из перечисленных функций может выполнить лишь при условии взаимодействия с другими функциями. В рамках процесса управления дошкольным образовательным учреждением все функции взаимосвязаны, дополняют и обобщают друг друга.

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

Отдельные функции могут и не следовать строго одна за другой, а многообразно переплетаться. Каждый цикл управленческой деятельности в дошкольном образовательном учреждении можно разделить на несколько стадий или управленческих функций: педагогический анализ; планирование; организация деятельности; контроль; регулирование и коррекция.

Причем, последний этап является исходным пунктом нового цикла. Реализовывать все эти функции – значит осуществлять управление. Все эти функции характерны для системы управления дошкольным образовательным учреждением, но каждая из них имеет свои особенности, вытекающие из специфики жизнедеятельности дошкольного учреждения.

#### **4. Методы управления**

Метод – способ достижения цели; совокупность определенных правил, приемов.

*Методы управления представляют собой совокупность способов взаимодействия субъектов управления.* Методы управления многообразны, универсальны, они имеют сильные и слабые стороны. Выбирать и оценивать методы можно только с учетом конкретных условий.

В менеджменте выделяют следующие *пять групп методов управления:*

- организационно-распорядительные (административные);
- организационно-методические;
- социально-психологические;
- правового регулирования;
- экономические.



К *организационно-распорядительным методам* относятся: формирование структуры управления, утверждение административных норм, подбор и расстановка кадров, издание приказов, разработка положений, должностных инструкций, проектирование, анализ, согласование, координация действий и т.д. Для данных методов характерно соответствие правовым нормам, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Например, утверждение должностных обязанностей воспитателя ДООУ или издание приказа о переводе на новую должность и т.д.

*Организационно-методические методы* направлены на обучение педагогов через все формы методической работы: методические инструктажи, беседы, изучение и внедрение передового педагогического опыта, аттестация педагогических кадров, консультации, семинары-практикумы, открытые занятия и т.п. При помощи этих методов руководитель создает условия для профессионального роста своих сотрудников, а следовательно, для повышения качества их работы.

*Социально-психологические методы* направлены на планирование социального развития коллектива, повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива; установление в коллективе благоприятного психологического климата; использование различных форм коллективного и индивидуального морального поощрения; воспитание группового самосознания коллектива; традиции, учет индивидуально-психологических особенностей членов коллектива; изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении. Сплочение коллектива, создание благоприятных социально-бытовых условий работы и жизни – все это вместе создает благоприятный микроклимат в коллективе.

*Методы правового регулирования* направлены на выполнение правил внутреннего трудового распорядка учреждения, норм трудового права.

*Экономические методы* управления предполагают использование в управлении материального стимулирования работников. Руководитель должен уметь правильно распоряжаться имеющимися финансовыми средствами. Чаще всего в дошкольных образовательных учреждениях с помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование персонала: установление надбавок, выплата премий. Методы (экономические) наказания: полное или частичное лишение премии, надбавки.

В управленческой деятельности применяются все группы методов, они тесно связаны с потребностями и интересами людей, задачами учреждения.

И.П. Третьяковым выделены следующие качественные показатели эффективности применения различных методов управления:

- адекватность методов целям и содержанию образования;
- обоснованность выбора методов управления в функциональных аспектах деятельности;
- многообразие и вариативность использования методов;
- соответствие методов управления учебно-методической и материально-технической базе образовательного учреждения.

Работа дошкольных учреждений в режиме развития предполагает использование разнообразных методов управления.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Как Вы понимаете, что такое управление?
2. Раскройте сущность принципов управления.
3. Как связаны между собой функции управления?
4. Сформулируйте, что такое метод управления.

### **Лекция 3.2**

## **РОЛЬ И МЕСТО ЗАВЕДУЮЩЕГО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

1. Роль и место заведующего в системе управления дошкольным учреждением: должностные обязанности, квалификационные требования.
2. Основные направления деятельности заведующего.
3. Стилль деятельности заведующего. Влияние личностных качеств руководителя на стилль управления.
4. Руководство заведующим руководителями низшего звена управления.
5. Должностные обязанности заместителя заведующего по основной деятельности.

#### **Литература:**

основная [13, 21];  
дополнительная [3].

### **1. Роль и место заведующего в системе управления дошкольным учреждением: должностные обязанности, квалификационные требования**

Управлять учреждением дошкольного образования – значит целенаправленно воздействовать на педагогический коллектив, а через него на образовательный процесс для достижения максимально положительных

результатов воспитания, обучения и развития детей. Выполнить данную задачу может только профессионал. Под профессионализмом сегодня понимается особое свойство человека систематически, эффективно и надежно выполнять сложную деятельность в самых разнообразных условиях. Сегодня востребован компетентный и творческий руководитель, способный мобилизовать свой личностный потенциал в современной системе дошкольного образования. Прежде всего, это гармонично развитая, внутренне богатая личность, стремящаяся к духовному, профессиональному, общекультурному совершенству. Это специалист, умеющий отбирать наиболее эффективные методы и приемы для реализации запланированных задач, способный организовать рефлексивную деятельность, имеющий потребность постоянно совершенствовать свои знания и умения, заниматься самообразованием, обладающий многогранными интересами.

Должностные обязанности и квалификационные требования к заведующему дошкольным учреждением изложены в едином квалификационном справочнике должностей служащих.

Заведующий учреждением дошкольного образования назначается на должность и освобождается от нее приказом начальника отдела образования по согласованию с городским исполнительным комитетом.

Должностные обязанности заведующего учреждением дошкольного образования:

- осуществляет руководство образовательной, учебно-методической, хозяйственной, финансово-экономической, иной деятельностью учреждения дошкольного образования в соответствии с законодательством Республики Беларусь и Уставом учреждения;
- определяет стратегию, цели и задачи развития учреждения, планирует его работу;
- совместно с советом учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и внедрение программ развития учреждения, учебных планов, курсов, дисциплин, Устава и правил внутреннего распорядка учреждения образования и др.;
- руководит работой советов, создаваемых в учреждении. Организует контроль за выполнением их решений;
- определяет и утверждает структуру управления учреждением в установленном порядке;
- осуществляет прием на работу, подбор и расстановку педагогических кадров и других работников;
- утверждает должностные (рабочие) инструкции работников, положения о структурных подразделениях. Создает условия для повышения

их профессионального мастерства, использования ими эффективных форм и методов обучения, воспитания и хозяйствования, участия в экспериментальной и инновационной деятельности;

- поощряет и стимулирует творческую инициативу работников, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе;

- создает необходимые условия для реализации образовательных программ дошкольного образования, образовательных программ специального образования;

- формирует и обеспечивает сохранность контингента воспитанников в соответствии с условиями учреждения, планирует и осуществляет комплектование групп;

- создает необходимые условия для организации питания воспитанников, обеспечивает рациональное составление меню, осуществляет контроль организации питания воспитанников;

- организует предоставление образовательных услуг в дошкольном учреждении в соответствии с запросами законных представителей воспитанников;

- создает необходимые условия для оказания медицинской помощи воспитанникам, организации их оздоровления;

- организует и контролирует работу специалистов учреждения по выполнению Декрета Президента Республики Беларусь от 24 ноября 2006 года № 18 «О дополнительных мерах по государственной защите детей в неблагополучных семьях».

- содействует деятельности методических объединений, общественных педагогических организаций, других общественных организаций, разрешенных законодательством Республики Беларусь;

- совместно с трудовыми коллективами и профсоюзными организациями обеспечивает на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой и производственной дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности работников;

- обеспечивает соблюдение финансовой дисциплины;

- обеспечивает выполнение показателей прогноза социально-экономического развития в сфере образования;

- осуществляет и организует работу по заявительному принципу «Одно окно», работу с обращениями граждан, юридических лиц (индивидуальных предпринимателей) в соответствии с действующим законодательством; контролирует выполнение административных процедур в учреждении;

- обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество с органами местного управления, организациями, общественностью, законными представителями воспитанников;
- представляет учреждение образования в государственных органах, общественных и иных органах, организациях;
- повышает свой профессиональный уровень, проходит аттестацию, курсовую подготовку не реже 1 раза в 5 лет.

Квалификационные требования: высшее образование по профилям «Педагогика», «Педагогика. Профессиональное образование» или высшее образование и переподготовка по профилям «Педагогика», «Педагогика. Профессиональное образование», стаж работы в должностях педагогических работников, должностях руководителей, работа которых соответствует направлению деятельности учреждения образования, – не менее 5 лет.

## **2. Основные направления деятельности заведующего**

Основные направления работы руководителя (заведующей) дошкольного образовательного учреждения определяются четырьмя компонентами управленческой деятельности (Н.В. Кузьмина):

- организаторским;
- конструктивно-проектировочным;
- коммуникативным;
- гностическим.

*Организаторский компонент* – это и административная деятельность, и собственно организаторская.

Административная деятельность современного руководителя дошкольного образовательного учреждения должна обеспечивать материальные, организационные, правовые и социально-психологические условия для функционирования детского сада, причем в соответствии с действующими нормативными актами и Уставом дошкольного образовательного учреждения.

Для осуществления этого компонента деятельности, используя свои полномочия, руководитель:

- совместно с сотрудниками разрабатывает и реализует кадровую политику, т.е. комплекзует штат, подбирает, расставляет, перемещает кадры, готовит их аттестацию; решает вопросы по созданию и ликвидации подразделений и различных служб при нем;
- устанавливает в соответствии с законом Республики Беларусь о труде, правилами внутреннего распорядка и квалификационными требованиями круг обязанностей сотрудников;

- обеспечивает выполнение законодательства о труде, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, санитарно-гигиенического режима, инструкций по охране жизни и здоровья детей, охраны труда и техники безопасности;
- организует пропаганду педагогических знаний среди родителей, руководит работой родительского комитета;
- действует от имени дошкольного образовательного учреждения, представляя его во всех организациях и учреждениях, отчитывается о работе детского сада перед коллективом, инстанциями;
- осуществляет руководство планово-финансовой деятельностью, является распорядителем кредитов и имущества учреждения дошкольного образования, организует хозяйственную деятельность по содержанию и развитию материальной базы, организации питания детей;
- издает приказы в пределах компетенции учреждения дошкольного образования, дает указания, обязательные к исполнению всеми работниками учреждения дошкольного образования.

Эта работа заведующего обеспечивает создание условий, необходимых для совместной деятельности, целенаправленных и скоординированных действий подчиненных по налаживанию образовательного процесса, установлению нормальных отношений в коллективе, благоприятного морально-психологического климата, должной дисциплины труда, творческой атмосферы. Руководитель является выразителем интересов коллектива сотрудников, защитником прав каждого ребенка, т.е. вся организаторская, административная деятельность направлена на обеспечение всестороннего развития личности каждого участника образовательного процесса.

Собственно организаторская деятельность заведующего – это умение найти различные виды взаимодействия работников дошкольного образовательного учреждения между собой так, чтобы результаты их совместной деятельности соответствовали целям и задачам, стоящим перед дошкольным учреждением (Л.В. Поздняк). Руководитель, ориентируясь на социальный заказ и осуществление функций дошкольного образовательного учреждения, совместно с педагогическим коллективом выбирает программы работы с детьми, контролирует работу воспитателей и медперсонала по их выполнению, организует повышение квалификации педагогов.

*Конструктивно-проектировочный компонент* в работе заведующего учреждения дошкольного образования включает в себя анализ состояния функционирования детского сада, чему предшествует сбор информации, планирование организационной и педагогической деятельности всего коллектива, собственной деятельности руководителя, составление смет, тарификационных списков и других планово-финансовых документов, распределе-

ние работы во времени и между членами коллектива с учетом опыта, уровня квалификации и межличностных отношений сотрудников. Сюда можно отнести и работу заведующего по самообразованию, выработке стиля руководства и планирование воспитательных воздействий на коллектив.

*Коммуникативный компонент* в деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения предусматривает установление правильных взаимоотношений между сотрудниками в коллективе с учетом их индивидуальных и возрастных особенностей (характер, тип темперамента, опыт работы, стиль педагогической деятельности, общения).

*Гностический компонент* включает изучение содержания и способов воздействия на других людей с учетом их индивидуальных особенностей, различных стилей управленческой деятельности, общения, особенностей образовательного процесса и результатов собственной деятельности, ее достоинств и недостатков, изучение литературы по менеджменту, теории управления. На основе этого руководителю необходимо работать над корректировкой и совершенствованием индивидуального стиля деятельности.

### **3. Стиль деятельности заведующего.**

#### **Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления**

Эффективность управления дошкольным учреждением находится в прямой зависимости от стиля управления, выбранного руководителем.

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

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

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

*Стиль управления* – это почерк руководителя, и выражается он в том, как действует руководитель, какими способами он решает стоящие перед ним задачи. Принятый стиль создает и воспроизводит в коллективе особую атмосферу и порождает свой этикет, определенный тип поведения и взаимоотношений.

К. Левиным была предложена широко известная классификация стилей управления: авторитарный, демократический (коллегиальный) и либеральный (попустительский). В этой классификации стили руководства различаются по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений.

Руководитель с *авторитарным стилем* всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывает им свою волю и не дает возможности проявить инициативу. Для него идеальны только такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает только два способа стимулирования подчиненных – материальное поощрение и административное наказание. К жесткому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не владеющие лучшими методами воздействия на подчиненных, а также руководители с завышенной самооценкой, нуждающиеся в беспрекословном подчинении работников для ощущения собственной значимости. Авторитарные методы дают наибольший положительный результат в том случае, если существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и надо четко и быстро выполнить определенные действия для получения необходимого результата.

Содержательная сторона авторитарного стиля характеризуется следующим: руководитель четко планирует предстоящую деятельность, требует неукоснительно того же от подчиненных; любит планировать все до мелочей письменно; часто скатывается к бюрократизму, т.к. признает только бумаги; проявляя сам разумную инициативу, в то же время пресекает инициативу подчиненных, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым; склонен иметь трудности в общении с людьми; часто сам бывает инициатором конфликтных ситуаций.

Руководитель с *демократическим (коллегиальным) стилем* принимает решения также сам, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он не навязывает своей воли



подчиненным административными методами, т.к. прибегает к групповой дискуссии и стимулирует их активность при принятии решений.

Быть демократичным руководителем трудно. Чтобы успешно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку верный метод воздействия, руководитель должен иметь глубокие знания по психологии и управлению, обладать высокой эмоциональной устойчивостью, способностью гибкого поведения.

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

Эффективность демократического стиля управления зависит от коммуникативной компетентности руководителя, сочетания знаний и опыта.

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

Содержательная сторона либерального стиля характеризуется следующим: никогда не имеет четкого плана действий, предпочитает работать «на авось»; руководитель полностью безынициативен на работе, стремится уйти от малейшей ответственности. Легко общается с людьми, стремится ни с кем не потерять отношения, не выступает с открытой критикой.

Становление стиля – сложный процесс, протекающий на протяжении достаточно долгого периода времени. Знания и опыт имеют большое значение. Успешность выбора перечисленных выше стилей руководства обычно определяется тем, в какой степени руководитель учитывает готовность подчиненных к исполнению его решения, традиции коллектива, свои собственные возможности.

В реальной практике руководства проявляется так называемый «смешанный стиль», который характеризуется сочетанием разных стилей. Переход к *ситуативному управлению* дошкольным учреждением по результатам означает грамотное использование всех стилей в зависимости от конкретной ситуации, обстоятельств. Ни один из стилей не может быть признан ни плохим, ни хорошим вне учета конкретных условий. Все зависит от результатов управления.

*Влияние личностных качеств руководителя на стиль управления.* В стиле руководителя проявляются его личные качества. Ведь личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает. Стиль работы неизбежно носит на себе отпечаток неповторимой личности руководителя, имеет только ему присущий управленческий почерк. На становление стиля оказывают влияние интеллект, общая культура руководителя, уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамент, присущие ему нравственные ценности, умение внимательно относиться к запросам подчиненных, способности вести за собой коллектив и учиться у него, создавать атмосферу увлеченности работой, нетерпимости ко всякого рода недостаткам, равнодушию. Тем самым личные качества руководителя сказываются (непосредственно или опосредованно) на степени удовлетворенности трудом и мотивации поведения подчиненных, характере их межличностных отношений.

Стиль представляет собой социальное явление, т.к., во-первых, в нем отражаются мировоззрение и убеждения руководителя, во-вторых, он во многом, нередко в решающей степени, предопределяет результаты деятельности системы.

#### **4. Руководство заведующим руководителями низшего звена управления.**

Учреждение дошкольного образования имеет небольшой по количеству управленческий аппарат: помимо заведующей управленцами второго уровня являются заместитель заведующей по основной деятельности, заведующий хозяйством, завхоз, бухгалтер, сотрудники дошкольного учреждения. В силу того, что иерархическая структура детского сада является

несложной, между руководителем и подчиненными сокращается должностная дистанция, следовательно, положительный микроклимат – важнейшее условие эффективной деятельности детского сада. Руководитель сплачивает коллектив, укрепляет дисциплину труда, формирует благоприятный морально-психологический климат.

При организации запланированной системы мер администратор дошкольного учреждения передает (делегирует) часть полномочий своим заместителям, сотрудникам учреждения. *Делегирование полномочий* – это процесс передачи части функций руководителя другим сотрудникам для достижения конкретных целей. Суть этого понятия заключается в том, что работающие над конкретной проблемой лица лучше понимают ситуацию, чем руководитель. И, соответственно, им проще найти выход и решить имеющуюся проблему.

В теории менеджмента делегирование полномочий преследует следующие основные цели:

- освобождение времени делегирующего для решения задач, в которых его сложнее или невозможно заменить;
- повышение мотивации тех, кому полномочия делегированы;
- повышение доверия в рабочем коллективе;
- проверка сотрудников на исполнительность.

Процесс передачи полномочий неразрывно связан с определением рамок, в пределах которых эти полномочия передаются, выход сотрудника за эти рамки определяется как превышение полномочий.

## **5. Должностные обязанности заместителя заведующего по основной деятельности**

Заместитель заведующего по основной деятельности в управлении педагогическим процессом выполняет следующие функции: создает условия и контролирует педагогический процесс (создает условия и контролирует работу педагогов, оказывает методическую помощь педагогам с учетом индивидуально-дифференцированного подхода к каждому).

Заместитель заведующего обеспечивает методическое обеспечение (повышение квалификации педагогов; работа методического кабинета, опытно-экспериментальная работа, пропаганда педагогических знаний среди родителей, преемственность в работе воспитателей и учителей начальной школы).

В деятельности заместителя заведующей по основной деятельности можно выделить два уровня функций: *оперативные* и *целевые*. Целевые функции обусловлены потребностями общества и требованиями к дошко-

льному образованию, прогнозом его развития. В качестве оперативных функций Л.В. Поздняк рассматривает планирование, организацию, контроль и координацию.

Ни авторитарный, ни либеральный стили руководства заместителя заведующей не приведут коллектив к вершинам профессионального мастерства, т.к. не дадут возможности педагогам раскрыть свой собственный творческий потенциал и, как следствие, коллектив в целом не будет способен работать с полной отдачей. Идеальным стилем управления коллективом по праву считается демократический. Он больше всего дает возможность раскрыть воспитателям и специалистам учреждения дошкольного образования свои резервы. Заместителю заведующей необходима не только хорошая теоретическая подготовка, но и умение применять знания на практике. Без этого невозможно работать в современном дошкольном учреждении, где вся работа построена на строго научной основе, опирается на глубокое знание психологии ребенка.

Опытного заместителя заведующей отличают инициативность и творческий подход к делу: умение генерировать идеи, работать целеустремленно, учитывать возможности и способности каждого воспитателя. Он советуется с педагогами, прислушивается к общественному мнению, критическим замечаниям и предложениям коллег, использует их опыт и знания, своевременно поддерживает успех в работе воспитателя, популяризирует его достижения. Похвала и одобрение укрепляют веру педагогов в свои силы и вызывают у них желание поделиться с товарищами своим опытом, своими мыслями и чувствами. Заместитель заведующей должен быть настойчивым и твердым в предъявлении требований. Эти качества, характеризующие эмоционально-волевою сторону общения руководителя с подчиненными, образуют важнейшую черту стиля руководства – требовательность. Вместе с тем, необходимо сочетать требовательность с чуткостью, теплотой, уважением к людям. Важнейшим качеством заместителя заведующей является умение проявить гибкость, подойти к различным типам людей с учетом их особенностей. Лицо дошкольного учреждения определяет коллектив воспитателей. А создают его, спланивают, превращают в работоспособную творческую силу руководители – заведующий и его заместитель.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие квалификационные требования предъявляются к заведующему дошкольным учреждением?
2. Выделите, что является главным в классификации стилей управления К. Левина.
3. Перечислите, какие факторы влияют на формирование стиля управления.

### Лекция 3.3

## ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ДОШКОЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

1. Информационно-аналитическая деятельность руководителя как основной инструмент управления современным дошкольным учреждением.
2. Методы сбора информации.
3. Сущность анализа как функции управления, его цель, параметры, этапы и методы.
4. Создание информационной среды в дошкольном учреждении.

#### Литература:

основная [13, 17, 22, 25];  
дополнительная [2, 3].

### 1. Информационно-аналитическая деятельность руководителя как основной инструмент управления современным дошкольным учреждением

Компетентный заведующий учреждением дошкольного образования обязан всесторонне использовать возможности информационно-аналитической деятельности как одного из основных инструментов управления. Поскольку управление всякой образовательной системой осуществляется на информационной основе, руководители дошкольных учреждений должны иметь обязательный объем информации о состоянии и развитии тех процессов, на которые должны оказывать управленческие воздействия.

*Управленческая информация* – данные, обладающие элементами новизны для их получателя и требующие с его стороны принятия решения.

Вся информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

*Внешняя информация* включает директивные и нормативные документы, регулирующие деятельность дошкольного учреждения, научно-педагогическую информацию и информацию о передовом педагогическом опыте. Чтобы учреждение развивалось и отвечало требованиям времени, руководитель постоянно должен быть знаком с новыми исследованиями в педагогике, психологии, методиках, программах и технологиями в системе дошкольного образования. Немаловажной является информация о передовом педагогическом опыте по всем направлениям работы учреждения.

К *внутренней информации* относятся сведения о состоянии и результатах деятельности в конкретном учреждении. Это данные о состоянии

здоровья и результатах воспитания и обучения дошкольников, педагогических кадрах и их деятельности; о материально-технической базе; организации питания и медицинском обслуживании; о внешних связях с другими организациями. Важно предъявлять к информации высокие требования, она должна быть максимально полной и предельно краткой. Объем и содержание информации зависят от целей дошкольного учреждения, его вида, уровня квалификации руководителя.

Всю информацию можно разделить на *оперативную* и *стратегическую* (тематическую и итоговую).

*Оперативная информация* имеет целью выявить едва наметившиеся отклонения в управлении, например, в образовательном процессе.

*Стратегическая информация* – это данные об итогах учебного года, аттестации педагогических кадров, аттестации и аккредитации всего дошкольного учреждения, выполнении программы развития, приказов, инструкций и др.

## **2. Методы сбора информации**

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

*Метод наблюдения.* Наблюдение – преднамеренное, систематическое и целенаправленное восприятие внешнего поведения. Внешнее наблюдение – самый простой метод, но на самом деле требующий серьезной подготовки и знаний. При организации наблюдения основные сложности заключаются в том, что необходимо выделить в поведении, событиях и действиях главное, не подменить реально наблюдаемый факт собственной интерпретацией. Общая процедура наблюдения складывается из следующих действий:

- определение цели наблюдения;
- выбор объекта, предмета, ситуации;
- выбор способа наблюдения, наименее влияющего на исследуемый объект;
- выбор способов регистрации наблюдаемого;
- обработка и интерпретация данных.

*Метод беседы.* Данный метод рассматривается как получение словесной информации о человеке, коллективе, группе как от самого объекта изучения, так и от окружающих людей. Используя метод беседы, необходимо помнить о том, что она должна проводиться в непринужденной об-

становке. Нельзя беседу превращать в опрос. Наибольший результат приносит беседа в случае установления личного контакта. Беседа должна иметь четкий план или перечень вопросов, подлежащих выяснению.

*Метод анкетирования* – опрос респондентов в письменном виде. По форме вопросы разделяются на открытые и закрытые (ответ заключается в выборе из нескольких предлагаемых в анкете утверждений). Открытые вопросы дают более глубокие сведения, но при большом числе анкет приводят к значительным трудностям в обработке в связи с нестандартностью ответов.

### **3. Сущность анализа как функции управления, его цель, параметры, этапы и методы**

Когда информация руководителем собрана, предстоит ее обработать и проанализировать. Рассматривая процесс управления дошкольным учреждением с позиции содержания, можно представить его как целенаправленную деятельность по регулированию педагогического процесса в целях перевода его на более высокий уровень. По форме это и есть процесс анализа информации.

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

Без педагогического анализа невозможно на научной основе определять задачи, планировать, прогнозировать, организовывать, регулировать и контролировать эффективность деятельности педагогического коллектива. Педагогический анализ способствует развитию педагогического коллектива и методическому совершенствованию деятельности педагога. Педагогический анализ является также методом контроля, который в свою очередь осуществляется при помощи целенаправленного изучения, наблюдения и оценивания результатов деятельности ее участников.

Этапы процесса анализа информации: сбор информации, ее анализ и принятие управленческих решений. Любое управленческое действие начинается с принятия решений, которое является основой управления. *Принятие управленческого решения* – есть своего рода искусство. Решение можно рассматривать как результат выбора из множества альтернативных вариантов, предписание к действию на основе разработанного проекта или плана, как вид мыслительной деятельности. В современных условиях к управленческому решению предъявляются следующие требования: научная обоснованность, правомерность, последовательность, компетентность, четкость и конкретность во времени, адресность к исполнителям, оперативность выполнения.

В дошкольных учреждениях используются три основных вида педагогического анализа: оперативный, тематический, итоговый.

*Оперативный* анализ направлен на сбор информации о состоянии учебно-воспитательного процесса. Заместитель заведующей на основе оперативного контроля получает информацию о ходе и состоянии дел за день, неделю, месяц. Его содержание строится на основе посещения занятий, наблюдения режимных моментов и включает:

- оценку работы учреждения, педагога и воспитанников;
- выявление причин отклонений в качестве педагогического процесса;
- установление причин отклонения от требований, сформулированных в учебной программе и т.д.

Выводы и рекомендации оперативного анализа должны сопровождаться быстротой реакции со стороны управленцев, выработкой и принятием мер по качественному улучшению воспитательного процесса.

*Тематический анализ* – это анализ хода реализации одной из образовательных областей учебной программы дошкольного образования (либо ее отдельного компонента). Объектами контроля может выступать анализ планирования образовательного процесса, методического обеспечения определенной образовательной области, уровней профессиональных знаний педагогов в данной области, форм взаимодействия с родителями, условий безопасной жизнедеятельности детей в группе. Цель и содержание тематического анализа должны строго соответствовать теме педагогического совета (тематического).

Для проведения тематического анализа следует придерживаться определенного алгоритма:

- включение в годовой план работы учреждения дошкольного учреждения темы, цели и задач тематического анализа;
- составление плана тематического анализа, в котором раскрываются цель, задачи, методы, сроки проведения тематического анализа и др.;
- непосредственное выявление состояния образовательного процесса либо его компонента в соответствии с планом тематического анализа;
- определение положительных сторон рассматриваемого процесса и его проблемных полей, анализ причин, выявление резервов для устранения проблем и направлений дальнейшей реализации положительных результатов;
- составление аналитической справки с конкретными рекомендациями;
- обсуждение аналитической справки на педагогическом совете;
- подготовка материала для итогового анализа.



*Итоговый анализ* – педагогический анализ результатов деятельности педагогического коллектива учреждения дошкольного образования за определенный период времени: квартал, полугодие, год. Из всех видов педагогического анализа итоговый является самым сложным, по его результатам и результатам всех видов контроля, осуществленных в течение года, планируются задачи работы учреждения дошкольного образования на новый учебный год.

*Методы педагогического анализа* представляют собой систему правил и операций, необходимых для изучения хода и развития образовательного процесса, а также причин, находящихся в основе формирования главных его показателей и результатов. Основной формой организации педагогического анализа является *мониторинг* – организация, сбор, хранение, обработка и распространение информации (мониторинг кадрового обеспечения, социально-образовательного уровня родителей, здоровья детей). К *методам проведения мониторинга* (педагогического анализа) относятся:

- *анализ результатов*. Требования социального заказа сравниваются с тем, что детский сад реализует в действительности, выделяются пункты, по которым существуют наиболее значимые несоответствия, и тем самым определяются проблемы, которые требуют решения;
- *анализ предметно-развивающей среды*;
- *анализ качества планирования* (определение педагогической целесообразности планирования и влияния его качества на результативность образовательного процесса);
- *наблюдение за ходом образовательного процесса* (деятельностью педагогов и детей);
- *анализ социально-личностного взаимодействия* детей со сверстниками и педагогическим работником;
- *анкетирование педагогов и родителей*;
- *изучение эмоциональной атмосферы* детской группы;
- *анализ детских работ* (результат детской творческой деятельности, динамика художественного развития каждого ребенка, выявление зависимости динамики продвижения ребенка от эффективности педагогических усилий);
- *беседа педагога с ребенком*;
- *собеседование с педагогом* (уточнение позиций, взглядов педагогов на процесс развития детей, выявление уровня владения педагогом самооценкой, педагогической рефлексией);
- *просмотр и анализ проведенного занятия*;
- *социологический опрос* и др.

#### 4. Создание информационной среды в дошкольном учреждении

Для создания *целостной системы информационно-аналитической деятельности* в дошкольном учреждении необходимо, прежде всего, определить ее содержание, объем, источники, сформировать потоки информации и вывести их на соответствующие уровни управления. Необходимо разработать систему оптимального документооборота на основании действующих нормативных правовых документов и с учетом специфики деятельности учреждения. Формирование системы информационного обеспечения дошкольного учреждения способствует рационализации труда руководителя и включает следующие блоки:

Блок 1. Здоровье и здоровый образ жизни.

Блок 2. Образование дошкольников в соответствии с государственными стандартами.

Блок 3. Готовность ребенка к обучению в школе.

Блок 4. Научно-методическое обеспечение образовательного процесса.

Блок 5. Работа с кадрами.

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

Блок 7. Преемственность в работе дошкольного учреждения и школы.

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

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

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

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Поэтому на помощь управленцу пришли информационные технологии, которые позволяют осуществлять:

- ведение базы данных учреждения образования;
- автоматический выбор данных с заданными параметрами;
- подготовку в электронной и печатной форме разнообразных материалов и др.

Использование информационных технологий при реализации данного направления сокращает время проведения процедуры сбора информации по стандартизированным методикам, автоматизирует математическую обработку данных, особенно при проведении процедур, где нужны количественные результаты.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие сведения относятся к внутренней информации, необходимой для управления дошкольным учреждением?
2. Назовите методы сбора информации.
3. Охарактеризуйте основные виды педагогического анализа, используемые в дошкольных учреждениях.
4. Раскройте сущность технологии создания информационной среды в дошкольном учреждении.

### **Лекция 3.4**

## **ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАБОТЫ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

1. Сущность, задачи, требования к планированию работы дошкольного учреждения. Содержание, виды и формы планирования.
2. Программа развития дошкольного учреждения как долгосрочный прогноз его деятельности.
3. Технология планирования работы дошкольного учреждения на год.

#### **Литература:**

основная [15, 17, 21, 25];  
дополнительная [2, 3].

### **1. Сущность, задачи, требования к планированию работы дошкольного учреждения. Содержание, виды и формы планирования**

Планирование как одна из управленческих функций есть не что иное, как проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения. Планирование и прогнозирование являются основой управления и важнейшей стадией управленческого цикла на всех уровнях, без них невозможно обеспечить согласованность в работе всех подразделений, контролировать результаты, определять перспективу, стимулировать трудовую активность работников. Планирование и прогнозирование в управле-

нии дошкольным учреждением заключаются в определении зон ближайшего и перспективного развития детского сада в конкретных условиях на основе педагогического анализа. Учреждение, обеспечивающее получение дошкольного образования, самостоятельно определяет направления своей деятельности, выстраивает программу развития детского сада в соответствии с типом учреждения.

*Планирование* – разработка программы мероприятий, направленных на достижение четко и конкретно сформулированных целей, с указанием конечного результата, который можно измерить, сравнить и оценить (1 этап), а также рациональное распределение этих мероприятий в течение определенного отрезка времени (2 этап).

*Задачи планирования:*

- обозначение направлений деятельности учреждения дошкольного образования с учетом потенциала учреждения и окружающего социума;
- определение желаемых результатов работы учреждения дошкольного образования, на достижение которых направлена планируемая деятельность;
- определение средств, ресурсов учреждения дошкольного образования, обеспечивающих достижение поставленных целей;
- ориентация осуществляемой деятельности на достижение требований государственных стандартов.

*Принципы планирования:*

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

*Планирование* – это непрерывный процесс поиска новых путей и методов совершенствования деятельности за счет выявления дополнительных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не могут носить директивный и постоянный характер, они изменяются с учетом каждой конкретной ситуации.

*Виды планирования:*

- *перспективное* (стратегическое) – программа развития на 3 – 5 лет;
- *годовое* (тактическое) – на 1 учебный год;
- *оперативное* – на 1 месяц, неделю, ежедневное.

В результате перспективного планирования создается программа развития учреждения, в которой определяется его исходное состояние и потенциал, миссия и стратегические цели и вырабатывается стратегия дальнейшего его преобразования. Программа развития учреждения дошкольного образования на 3 – 5 лет является ориентиром для последующего планирования на год. Сущность годового планирования заключается в определении ресурсов учреждения дошкольного образования для достижения стратегических целей. Текущие, календарные, ежедневные планы составляются на основе годового и перспективного плана и включают в себя конкретное содержание работы по месяцам, неделям, дням. Данный вид планирования осуществляется каждым квалифицированным сотрудником дошкольного учреждения.

*Формы планирования:*

- текстовая;
- графическая (в дополнение к текстовой);
- циклограмма деятельности;
- картотека дел;
- в форме перекидного календаря, планшета, книги-ширмы и т.д.

Дошкольное учреждение вправе выбирать удобную для себя форму планирования.

Планирование эффективно, если соблюдаются главные условия:

- объективная оценка уровня работы дошкольного учреждения, реального состояния дел в учреждении дошкольного образования, которое поможет выявить качественный анализ выполнения годового плана за предыдущий учебный год;
- четкое представление прогнозируемых результатов, уровня работы, это требование относится как к перспективным, так и к текущим планам;
- выбор оптимальных путей, средств, методов для достижения поставленных целей и планируемого результата;
- учет особенностей контингента детей, педагогического коллектива и каждого педагога, особенностей социума;
- включение в процесс планирования сотрудников учреждения дошкольного образования.

В качестве повседневного плана действий в детском саду выступает план работы на год, а в качестве перспективного – программа развития дошкольного учреждения.

## 2. Программа развития дошкольного учреждения как долгосрочный прогноз его деятельности

Программа развития дошкольного учреждения согласуется с планами отдела и управления образования. Она должна обладать следующим свойством:

– *актуальностью* – свойство программы быть ориентированной на решение наиболее важных проблем для будущей системы дошкольного образования конкретного учреждения;

– *прогностичностью* – свойство программы отражать в своих целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к дошкольному учреждению, т.е. способность программы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализовываться;

– *рациональностью* – свойство программы определять такие цели и способы их достижения, которые позволяют получить максимально полезный результат;

– *реалистичностью* – свойство программы обеспечить соответствие между желаемым и возможным;

– *целостностью* – свойство программы, обеспечивающее полноту состава действий, необходимых для достижения цели, а также согласованность связи между действиями;

– *контролируемостью* – свойство программы операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты), т.е. определять их таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям;

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

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

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

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

Руководители должны продумать организацию работы по составлению программы развития учреждения дошкольного образования. Для подготовки программы создается рабочая группа (авторский коллектив) из числа педагогов детского сада, которая привлекает к подготовке программы других педагогов, родителей, методистов.

Программу должны разрабатывать те, кто будет ее реализовывать. Если в составление программы рабочей группой не вовлечен педколлектив, то ее реализация обречена на провал, т.к. педагоги не считают программу своей, она им чужда и потому цели программы недостижимы.

Программа развития является стратегическим документом для учреждения дошкольного образования.

### **3. Технология планирования работы дошкольного учреждения на год**

*Годовой план* – обязательный документ, определяющий цели, направления, содержание и формы организации деятельности дошкольного учреждения на учебный год. В нем должны быть отражены все направления работы дошкольного учреждения: организационное, педагогическое, методическое, работа с родителями, контроль за организацией образовательного процесса, административно-хозяйственная деятельность и участие всех педагогических работников учреждения образования (музыкального руководителя, руководителя физического воспитания, педагога-психолога, учителя-дефектолога).

Прежде чем приступить к составлению годового плана, необходимо провести предварительную работу, включающую два этапа: анализ итогов работы дошкольного учреждения в прошедшем году, анализ затруднений педагогов, воспитателей. Исходя из результатов анализа и стратегических планов определяются цели и основные направления работы на год.

*Структура годового плана:*

Раздел 1. Вводная часть.

1.1. Анализ работы за истекший учебный год.

1.2. Задачи работы дошкольного учреждения на год.

1.3. Предполагаемые результаты работы.

## Раздел 2. Содержание работы.

2.1. Организационно-педагогическая работа.

2.2. Работа с кадрами.

2.3. Руководство и контроль.

2.4. Работа с родителями.

2.5. Административно-хозяйственная работа.

*Содержание разделов годового плана:*

1.1. Анализ работы за истекший учебный год содержит анализ:

- состояния здоровья воспитанников;
- заболеваемости детей и сотрудников в течение года, суммарных данных по группам здоровья для организации специальной лечебно-профилактической работы;
- результатов организации физкультурно-оздоровительного работы, закаливания;
- организации рационального питания и др.

Общие выводы содержат выявленные тенденции по уровню здоровья и здорового образа жизни, определяют резервы планирования деятельности на новый учебный год. Основой при этом выступают результаты проводимых в течение года различных форм самоконтроля, контроля с использованием различных методов (наблюдение, опрос, анкетирование, творческий отчет, открытые просмотры занятий и иные формы организации образовательного процесса и др.).

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

2.1. Организационно-педагогическая работа:

- заседания педагогического совета;
- оснащение педагогического процесса, формирование развивающей среды;
- совещания при заведующей (в группах с 1,6 до 2 лет – 1 раз в квартал, с 2 до 3 лет – 1 раз в полугодие). Основное назначение групповых совещаний – дать анализ работы с детьми за истекший отрезок времени и определить дальнейшие задачи в воспитании детей;
- организация и содержание работы методического кабинета;



- подготовка методических рекомендаций;
- изучение, обобщение и внедрение передового педагогического опыта;
- оснащение педагогического процесса;
- конкурсы, смотры-конкурсы, выставки;
- мероприятия для детей: праздники, традиции, тематические вечера, выставки и т.д.

## 2.2. Работа с кадрами:

- курсы, методические объединения;
- аттестация педагогов;
- различные формы методической работы: клуб молодого воспитателя, круглые столы, дискуссии, педагогический ринг, деловые игры и т.д.;
- культурно-массовая работа (посещение выставок, музеев, творческие встречи с писателями, поэтами и т.п.);
- открытые педагогические мероприятия.

## 2.3. Контроль за педагогическим процессом.

В плане намечаются основные направления контроля, определяются его содержание и виды, указываются конкретные исполнители, сроки и мероприятие, на котором будут заслушиваться результаты контроля. В практике работы учреждения дошкольного образования используются следующие *виды контроля*: фронтальный, тематический, эпизодический, оперативный (сравнительный, предупредительный и т.д.).

*Фронтальный контроль.* Планируется с целью всестороннего изучения работы в группе. Фронтальные проверки планируются по мере необходимости. О результатах проверки сообщается на заседании педсовета, зачитывается справка.

*Тематический контроль.* Предусматривает изучение состояния работы по конкретному разделу программы или отдельного вопроса согласно годовым задачам. Итоги тематического контроля рассматриваются в основном на заседаниях педсоветов и совещаниях. В плане определяется использование этого вида контроля как в одной, так сразу и в нескольких возрастных группах дошкольного учреждения.

*Эпизодический контроль.* Это разновидность тематического контроля. Он дает представление о работе педагогического коллектива на каком-то определенном этапе, в какой-то момент.

*Оперативный контроль.* Планируется в зависимости от потребностей конкретного коллектива.

*Сравнительный контроль.* Проводится с целью сравнения уровня работы воспитателей параллельных групп, а также анализируется деятельность воспитателей, работающих в одной группе.

*Предупредительный контроль.* Планируется с целью выявления готовности педагогов к рабочему дню; выполнения распорядка дня; использования знаний, полученных на курсах, семинарах. Главная цель контроля – предупредить возможные ошибки в работе педагога, особенно начинающего, способствовать улучшению его деятельности. При планировании раздела «Руководство и контроль» необходимо обеспечить его тесную связь с другими разделами плана. Вопросы, включенные в раздел, обсуждаются на педсоветах, групповых совещаниях, семинарах, собраниях трудового коллектива и т.д.

#### 2.4. Работа с семьей и общественностью.

В этом разделе планируются разнообразные формы работы с родителями:

- родительские собрания (общесадовские (два раза в год) и групповые (один раз в квартал));
- различные формы взаимодействия с социумом, школой;
- индивидуальные и групповые консультации на актуальные темы;
- конференции и другие общесадовские мероприятия;
- работа с неблагополучными семьями;
- изучение и внедрение лучшего опыта семейного воспитания.

#### 2.5. Административно-хозяйственная работа.

В этом разделе планируются собрания (один раз в квартал) трудового коллектива, где рассматриваются вопросы трудовой дисциплины, выполнение инструкций, функциональных обязанностей, обсуждаются и утверждаются планы работы и др.

*Приложения к годовому плану:*

- Комплексно-целевая программа преемственности в работе детского сада и школы.
- Примерный план работы по изучению, обобщению и внедрению передового педагогического опыта воспитателя дошкольного учреждения.
- Планы работы специалистов.
- План работы с молодыми специалистами.
- Подготовка и проведение летней оздоровительной работы.

Таким образом, годовой план по своему содержанию должен быть конкретен, реалистичен, охватывать все стороны жизни учреждения, предусматривать непрерывность, последовательность, комплексность в организации образовательного процесса, основываться на анализе и диагностике, учитывать все виды ресурсов, их состояние, способы и возможности использования. Годовой план реализуется всем педагогическим коллекти-

вом учреждения. Понимание каждым сотрудником его роли в реализации плана, обеспечит фактическое выполнение плана в целом.

Составленный план обсуждается, корректируется и утверждается на заседании педагогического совета дошкольного учреждения перед началом нового учебного года. Годовой план в обязательном порядке утверждается руководителем дошкольного учреждения и доводится до сведения работников учреждения образования и законных представителей воспитанников.

Технологии разработки тактических планов работы дошкольного учреждения:

– Управленческая игра. Специалисты по группам разрабатывают свой вариант программы по заданной теме. Заслушиваются все идеи, более ценные вносятся в проект программы.

– Деловая (дидактическая) игра. Педагоги, родители, дети отвечают на вопрос, каким они видят в будущем свой детский сад, руководитель группы презентует свои идеи, собираются все предложения, формируется проект, который выносится на обсуждение всего коллектива.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем заключается сущность функции планирования?
2. Назовите основные принципы планирования.
3. Какие требования предъявляются к разработке программы развития дошкольного учреждения?
4. Какую предварительную работу необходимо провести, прежде чем приступить к написанию годового плана дошкольного учреждения?

### **Лекция 3.5 РАБОТА С ПЕДАГОГИЧЕСКИМИ КАДРАМИ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

1. Современные требования к организации работы с педагогическими кадрами дошкольного учреждения.
2. Повышение квалификации и переподготовка педагогических работников.
3. Самообразование как одна из форм повышения квалификации педагогов.
4. Аттестация как определяющий фактор непрерывного повышения квалификации педагогов.
5. Педагогический совет дошкольного учреждения.

#### **Литература:**

основная [2, 4, 8, 14];  
дополнительная [3, 6].

## **1. Современные требования к организации работы с педагогическими кадрами дошкольного учреждения**

Развитие высокотехнологичного образовательного процесса в учреждениях дошкольного образования обуславливает необходимость совершенствования профессиональной компетентности педагогов, повышения их квалификации, роста творческого потенциала, направленного на обеспечение качественного процесса воспитания, обучения и развития воспитанников.

В соответствии с законодательством педагогические работники учреждений дошкольного образования имеют следующие права:

- на защиту профессиональной чести и достоинства;
- обеспечение условий для осуществления профессиональной деятельности;
- творческую инициативу, свободу выбора педагогически обоснованных форм и методов обучения и воспитания, учебных изданий и средств обучения;
- доступ к учебно-программной, учебно-методической документации, информационно-аналитическим материалам;
- участие в обновлении, разработке и определении структуры и содержания структурных элементов научно-методического обеспечения образования;
- участие в научной, научно-технической, экспериментальной, инновационной, международной деятельности учреждения образования;
- повышение квалификации;
- моральное и материальное поощрение за успехи в педагогической деятельности.

Вместе с тем, педагогические работники учреждений дошкольного образования имеют профессиональные обязанности:

- осуществлять свою деятельность на профессиональном уровне, обеспечивающем реализацию образовательной программы дошкольного образования;
- соблюдать правовые, нравственные и этические нормы;
- уважать честь и достоинство участников образовательного процесса;
- повышать свой профессиональный уровень, проходить аттестацию;
- вести здоровый образ жизни, пропагандировать его в педагогической среде и родительской общественности;
- соблюдать специальные условия, необходимые для получения образования воспитанниками с особенностями психофизического развития;

- демонстрировать психологическую культуру, культуру самопознания и саморегуляции личности, направленные на формирование у воспитанников потребности в саморазвитии и социальном взаимодействии.

Важнейшими задачами руководителя в работе с кадрами являются:

- создание условий для воспитания человека, способного жить и работать в современных социально-экономических условиях, способного к самообразованию, саморазвитию;

- создание условий для повышения квалификации различных категорий педагогических работников через базовое и целевое повышение квалификации, в т.ч. на бюджетной основе, педагогическим работникам учреждений дошкольного образования, не имеющим образования, соответствующего квалификационным требованиям; через методическую работу в межкурсовой период;

- обеспечение педагогическим работникам учреждений дошкольного образования условий для повышения и подтверждения квалификационной категории в ходе аттестации;

- повышение социального статуса работников учреждений дошкольного образования.

## **2. Повышение квалификации и переподготовка педагогических работников**

Профессиональная компетентность педагога приобретается в ходе систематического обучения и практического опыта работы, совершенствуется через повышение квалификации, методическую работу в межкурсовой период и самообразование. Работа по повышению квалификации педагогических кадров будет иметь успех, если приобретет системный характер. Базовое повышение квалификации педагогических работников является логическим продолжением их основного образования (среднего специального или высшего) и предполагает приращение профессиональных компетенций по основным направлениям деятельности. Обязательное освоение программ базового повышения квалификации предусматривается один раз в 5 лет. Содержание базового повышения квалификации руководителей и педагогических работников дошкольных учреждений определено нормативными правовыми актами. Приоритетными направлениями в содержании программ базового повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных учреждений являются:

- содержание современной нормативной правовой базы, обеспечивающей эффективную деятельность дошкольного учреждения по решению основных задач;

– прогрессивные тенденции и совершенствование основных функций управленческой деятельности руководителей дошкольных учреждений: заведующего и его заместителя по основной деятельности (планирование и проектирование деятельности, организация, руководство и мотивация к деятельности, контроль);

– содержание и специфика организации образовательного процесса в дошкольном учреждении на основе образовательного стандарта дошкольного образования;

– психология управленческой деятельности (условия эффективного взаимодействия всех субъектов образовательного процесса – детей, родителей и педагогов, формирование организационной культуры в учреждении и др.).

Содержание *целевого* повышения квалификации управленческих кадров и специалистов направлено на обеспечение условий для развития профессиональных управленческих и методических компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в сфере управления в соответствии с современными тенденциями развития дошкольного образования.

Повышение квалификации и переподготовку педагогических работников в нашей стране осуществляют Академия последипломного образования, региональные институты развития образования, институты повышения квалификации и переподготовки. Академия последипломного образования – это учреждение дополнительного образования взрослых, которое реализует образовательную программу повышения квалификации руководящих работников и специалистов, образовательную программу переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование, образовательную программу переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих среднее специальное образование.

Структурные подразделения академии (кафедра дошкольного образования, факультет руководящих работников и специалистов школ и дошкольных учреждений, отдел инновационных технологий) активно работают над повышением квалификации руководящих и педагогических работников учреждений дошкольного образования.

Повышение квалификации педагогических работников учреждений дошкольного образования на региональном уровне осуществляют:

– Институт повышения квалификации и переподготовки – учреждение дополнительного образования взрослых, которое реализует образовательную программу повышения квалификации руководящих работников и специалистов, образовательную программу переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих высшее образование, образова-

тельную программу переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих среднее специальное образование;

– Институт развития образования – учреждение дополнительного образования взрослых, которое реализует образовательную программу повышения квалификации руководящих работников и специалистов, образовательную программу стажировки руководящих работников и специалистов.

Современные требования к качеству образования должны обеспечиваться качественно иной профессиональной компетентностью педагогических кадров, работающих в дошкольных учреждениях.

Педагог нового типа и стиля профессиональной деятельности должен обладать сегодня такими умениями, как самоорганизация, самоуправление и саморазвитие. Он должен системно воспринимать педагогическую реальность и системно действовать в ней, свободно ориентироваться в области дошкольного образования, владеть не только содержанием и технологиями воспитания и развития детей дошкольного возраста, используя уже описанный педагогический опыт, но и уметь строить собственную педагогическую систему, разрабатывать и накапливать свой оригинальный педагогический опыт, уметь анализировать его эффективность, корректировать содержание.

### **3. Самообразование как одна из форм повышения квалификации педагогов**

Самообразование – составная часть системы непрерывного образования – выступает как связующее звено между базовым образованием и периодическим повышением квалификации, переподготовкой специалистов.

*Самообразование* – целенаправленная познавательная деятельность, управляемая самой личностью; приобретение систематических знаний в какой-либо области науки, техники, культуры, политической жизни и т.п. В основе самообразования – непосредственный личный интерес занимающегося в органическом сочетании с самостоятельностью изучения материала. Основная форма самообразования – изучение литературы: научной, научно-популярной, учебной, художественной и др. Источниками самообразования служат также прослушивание лекций, докладов, консультаций специалистов, посещение музеев, выставок; различные виды практической деятельности – опыты, эксперименты, средства массовой информации. Особую значимость самообразованию придает его направленность на развитие личности, раскрытие способностей человека, его творческого потенциала, самовыражение, реализацию его духовных интересов.

Самообразование педагогического работника многогранно и многопланово, поэтому методическая работа в учреждении образования по самообразованию должна быть организована по таким направлениям, как:

- маркетинговое (изучение запросов и предложений педагогов);
- информационное (создание единой информационной, организационной, методической, коммуникативной, образовательной среды в учреждении дошкольного образования);
- социально-адаптивное (подготовка педагогических работников к успешной педагогической деятельности, обеспечение возможности профессионального роста);
- научно-экспериментальное (вовлечение педагогических работников в экспериментальную и инновационную деятельность в учреждении дошкольного образования);
- психолого-педагогическое (психологическая и методическая поддержка педагогических работников);
- управленческое (повышение компетентности педагогического коллектива).

Успешность педагога в профессиональном самообразовании напрямую зависит от поддержки и помощи руководителей дошкольных учреждений, которые обязаны постоянно побуждать его к изучению новой информации и опыта, учить самостоятельно приобретать знания, создавать условия для их актуализации, творческого применения в различных ситуациях, приучать к самоанализу и самооценке. Чтобы организованная методическая работа по самообразованию была системной, эффективной и результативной, необходимо обеспечить дифференцированный подход к выбору содержания и форм работы с кадрами. При этом особое значение приобретают методы активного обучения. Результатом деятельности по самообразованию педагога является совершенствование работы с детьми, создание условий для рождения нового опыта.

#### **4. Аттестация как определяющий фактор непрерывного повышения квалификации педагогов**

Составная часть повышения педагогической квалификации – *аттестация педагогов*. Целью аттестации является создание эффективной системы дифференцированной оценки и оплаты труда работников образования, стимулирующей их профессиональный рост, непрерывное повышение квалификации и результативности. Главными принципами аттестации в



современных условиях являются: добровольность, открытость, коллегиальность, индивидуализация, дифференциация. Суть аттестационной деятельности заключается в самоанализе и самооценке педагогом своего профессионального уровня. «Инструкция о порядке проведения аттестации педагогических работников» утверждена Постановлением Министерства образования Республики Беларусь 22 августа 2012 г. № 101.

Аттестация педагогических работников – это изучение результатов педагогической деятельности, оценка деловых и личных качеств специалистов, профессионального уровня, совершенствование которого возможно только в процессе непрерывного дополнительного образования и самообразования. Данная процедура реализуется в условиях полной гласности и на основе принципов коллегиальности, системности и целостности экспертных оценок. В учреждениях дошкольного образования должна быть организована работа по изучению педагогами «Инструкции о порядке проведения аттестации педагогических работников». Аттестация педагогических работников проводится на присвоение второй, первой, высшей квалификационных категорий, подтверждение высшей квалификационной категории, подтверждение второй и первой квалификационных категорий. Аттестация проводится по инициативе педагогического работника или по инициативе руководителя организации системы образования.

По инициативе педагогического работника проводится аттестация на присвоение квалификационной категории.

Присвоение квалификационных категорий педагогическому работнику по каждой занимаемой должности осуществляется последовательно.

По инициативе руководителя организации системы образования проводится аттестация на подтверждение второй (первой) квалификационной категории в отношении педагогического работника, который снизил уровень своей работы и деятельность которого не соответствует установленным требованиям, или педагогического работника, который имеет перерыв в работе на педагогических должностях более двух лет. Аттестация на подтверждение квалификационной категории является для педагогического работника обязательной.

Обязательную аттестацию на подтверждение высшей квалификационной категории должны пройти педагоги один раз в 5 лет. При условии неаттестации педагогу снижается квалификационная категория.

Обязательными условиями допуска педагогического работника к аттестации на присвоение квалификационной категории являются:

– соответствие полученного образования квалификационным требованиям;

- освоение содержания образовательной программы повышения квалификации в сроки, предусмотренные законодательством;
- наличие стажа работы. Претендовать на присвоение второй квалификационной категории могут педагогические работники, имеющие стаж работы в должности 2 года, первой, высшей – 3 года. Получившие диплом о высшем образовании с отличием, диплом магистра, допускаются к аттестации на присвоение второй квалификационной категории при наличии стажа работы 1 год.

Для проведения аттестации в соответствии с Инструкцией создается аттестационная комиссия.

В целях оказания помощи педагогическим работникам по вопросам подготовки к аттестации и сдаче квалификационного экзамена на подтверждение высшей квалификационной категории необходима целенаправленная и комплексная методическая работа учреждений дошкольного образования:

- информирование педагогических работников о специфике аттестации на присвоение и подтверждение квалификационной категории, аттестации по инициативе педагога и обязательной аттестации;
- обобщение и представления педагогического опыта, который представляет собой защиту собственного обобщенного педагогического опыта;
- изучение педагогической деятельности аттестуемого;
- повышение информированности аттестуемых педагогов по содержанию современной нормативной правовой базы дошкольного образования.

Аттестация на присвоение квалификационной категории проводится в форме:

- *аттестационной беседы* – для претендентов на присвоение и подтверждение второй и первой квалификационных категорий;
- *квалификационного экзамена и аттестационной беседы* – для претендентов на присвоение и подтверждение высшей квалификационной категории.

Квалификационный экзамен проводится в форме защиты собственного опыта или защиты авторской методики.

Современные *технологии проведения аттестации* предполагают эффективное использование информационных, технологических, научных и организационных ресурсов.

Основанием для проведения аттестации является изданный руководителем учреждения приказ, в котором определены сроки проведения аттестации, список педагогических работников, допущенных к аттестации, график аттестации.

## 5. Педагогический совет дошкольного учреждения

*Педагогический совет – коллегиальная форма управления дошкольным учреждением.* Педагогический совет образовательного учреждения сегодня – это профессиональное объединение, постоянно действующий орган, в компетенции которого находится рассмотрение основных вопросов учебно-воспитательной работы учреждения. Именно на педсовете вырабатываются решения по важнейшим вопросам жизни дошкольного учреждения, определяются и проясняются стратегические цели, подводятся итоги работы учреждения и его отдельных подсистем. Педсовет является постоянно действующим коллегиальным органом дошкольного учреждения, его решения обязательны для всех и имеют силу закона в дошкольном учреждении. Он создается в дошкольных учреждениях всех видов, типов и профилей. Педагогический совет работает по плану, который утверждает на каждый учебный год. Тематика педагогических советов определяется в годовом плане дошкольного учреждения. При необходимости могут проводиться внеплановые заседания. Как правило, заседания начинаются с анализа решений предыдущего педсовета.

Задачи педсовета:

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

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

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

Все заседания педсовета можно условно разделить на три группы (Г.Н. Казаручик):

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

*Примерная структура заседания педсовета:* отчет об исполнении решений, принятых на предыдущем заседании; доклад по основной проблеме, выдвинутой на заседании; презентация программы; годовой отчет; отчет по передовому педагогическому опыту; знакомство с нормативными документами, рекомендациями и др.; обсуждение и принятие решения педсовета; объявление повестки следующего заседания (утверждение докладчиков, выступающих, даты проведения).

Чтобы педсовет был действенным, каждому заседанию предшествует подготовка: знакомство с темой, анализ работы учреждения дошкольного образования, каждого воспитателя с выводами: что не удается в работе с детьми и почему.

*Форма организации заседаний педагогического совета* определяется с учетом темы педсовета, поставленных задач, уровня квалификации педагогов, их подготовленности, стажа работы, психологического климата в коллективе. Стиль проведения педсовета оказывает серьезное влияние на его ход. Нельзя забывать, что педсовет – это совещательный орган. Задача руководителя – сделать педагогов союзниками, не навязывать свою точку зрения, а совместно со всеми прийти к общему мнению.

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

*Педсовет-конференция* предполагает теоретическое сообщение и вовлечение в дискуссию председателем педсовета со специалистами остальных членов педагогического коллектива, составление рекомендаций по обсуждаемому вопросу.

*Педагогический совет в форме научно-практической конференции* предусматривает объединение усилий нескольких дошкольных учреждений. При подготовке такого педсовета заранее должны быть организованы открытые мероприятия для педагогов. Каждое учреждение на равных уча-

ствуется в представлении своего опыта, обсуждении и выработке решений. Решения могут приниматься как общие для всех, так и для каждого педагогического коллектива отдельно, с учетом его специфики.

*Педагогический совет в форме «круглого стола».* Для обсуждения отбираются важные, интересные вопросы. Заранее можно предложить группе воспитателей соответствующую литературу для ознакомления с разными теориями, подходами, мнениями, обдумывания своей точки зрения по обсуждаемой теме. Ведущий должен хорошо ориентироваться в теме и умело направлять разговор в нужное русло. Главное при организации «круглого стола» – подготовленность и заинтересованность участников.

*Педагогический совет-КТД* (коллективное творческое дело) предполагает активное сотрудничество всех педагогов для достижения определенной цели. Педагогический совет в этой форме используется для активизации поиска и выявления новых оригинальных решений теоретических и практических проблем.

*Педагогический совет-консилиум* проводится для координации действий педагогов в работе с воспитанниками определенной группы, выявления причин затруднений и способов их разрешения. Педагогический совет делает знания о детях наиболее многосторонними, более объективными, способствует обмену опытом индивидуального подхода к дошкольникам.

*Ситуативный педагогический совет* предусматривает рассмотрение одной или нескольких педагогических ситуаций, которые могут быть проиграны заранее подготовленными участниками педсовета или просмотрены в записи.

*Педагогический совет в форме дискуссии* предполагает разделение участников на подгруппы и предварительную разработку общих подходов к решению обсуждаемой проблемы. В ходе дискуссии совместно вырабатывается план решения проблемы.

В какой бы форме не проводился педсовет, важно, чтобы все его участники были активны, высказывали свою точку зрения, сомнения, делились опытом работы. Конечный результат любого заседания будет высок и отдача эффективна, если при подготовке и проведении использовались разнообразные методы включения в активную работу.

Важным моментом в работе педсовета является его завершение. Заключительное слово должно быть кратким, конкретным, содержать конструктивные предложения. Председатель педсовета подводит итоги проделанной по решению проблемы работы и итоги проведения педсовета (оценка его подготовки, персонального участия педагогов), еще раз заостряет внимание всех педагогов на недостатках и перспективах в работе по

проблеме, настраивает коллектив на совершенствование совместной образовательной деятельности.

Решения педсовета принимаются обязательно и фиксируются в протоколе. Число решений зависит от повестки дня. Если в ней пять пунктов, то решений должно быть не менее пяти. Но по одному из вопросов можно принять несколько решений. Формулировки решений должны быть конкретными, с указанием ответственных и срока исполнения, чтобы их можно было проверить.

Содержание педагогических советов – системообразующий фактор для реализации программы развития учреждения дошкольного образования.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Как определяет законодательство основные права и обязанности педагогических работников?
2. Какие учреждения дополнительного образования взрослых осуществляют повышение квалификации и переподготовку педагогических работников в нашей стране?
3. Какое место занимает самообразование в системе непрерывного образования педагогов?
4. Определите цели аттестации педагогов.
5. Какие функции выполняет педагогический совет учреждения?
6. Охарактеризуйте основные формы организации заседаний педагогического совета.

## **Лекция 3.6**

### **УПРАВЛЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ В ДОШКОЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

1. Сущность методической работы в дошкольном учреждении, ее цели и задачи.
2. Организация и планирование методической работы с педагогами на диагностической основе.
3. Структура и содержание методической работы.
4. Формы методической работы в дошкольном учреждении.
5. Методическое обеспечение педагогического процесса. Методический кабинет как центр методической работы.
6. Управление инновационными процессами в дошкольном учреждении.

### **Литература:**

основная [4, 5, 21, 23, 25].

## **1. Сущность методической работы в дошкольном учреждении, ее цели и задачи**

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

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

*Задачи методической работы:*

- информирование о новых требованиях, предъявляемых к профессиональной деятельности, последних достижениях педагогической науки и практики;
- определение состояния образовательной работы в дошкольном учреждении;
- изучение межличностных взаимоотношений в педагогическом коллективе, а также в возрастных группах; обучение и развитие педагогических работников, повышение их квалификации;
- изучение, обобщение, внедрение и распространение прогрессивного педагогического опыта;
- оказание помощи воспитателям, молодым педагогам;
- творческий обмен опытом между членами педагогического коллектива;

*Критерии результативности методической работы:*

- результаты развития детей, достижение оптимального уровня развития для каждого ребенка за отведенное время без перегрузки детей;
- экономичность методической работы, которая определяется как соотношение возрастания мастерства воспитателей, затрат времени и усилий на методическую работу и самообразование, но без перегрузки педагогов этими видами деятельности;
- улучшение психологического микроклимата, рост творческой активности педагогов и их удовлетворенности результатами своего труда.

Таким образом, методическая служба является важнейшим компонентом образовательной инфраструктуры. Она призвана содействовать обновлению образовательного процесса.

*Главным принципом* методической работы является системный подход к ее построению. Методическая работа как система может быть спроектирована, построена в следующей структуре: прогнозирование – программирование – планирование – организация – регулирование – контроль – стимулирование – коррекция и анализ. Исходя из целей и задач методической работы работа с педагогами должна осуществляться *по следующим направлениям*:

- повышение социально-психологической культуры педагога;
- совершенствование педагогической культуры;
- развитие специальных умений и навыков педагога;
- знакомство с общечеловеческой и национальной культурой.

Коллектив каждого дошкольного учреждения имеет свое лицо. Значит, должно быть самобытной и система методической работы.

## **2. Организация и планирование методической работы с педагогами на диагностической основе**

Для того чтобы творчески организовать методическую работу, руководитель и его заместитель должны быть разносторонне информированы. Источником получения информации может служить педагогическая диагностика. Диагностика создает основу для выявления затруднений в работе, позволяет определить сильные и слабые стороны в педагогической деятельности, наметить оптимальные пути и способы их преодоления, а значит, эффективно спланировать методическую работу. Диагностика профессиональной компетентности педагога и роста его педагогического потенциала способствует определению перспективных линий в развитии как всего педагогического коллектива, так и направлений профессионального роста и творческого потенциала каждого педагога в отдельности. Порядок проведения педагогической диагностики включает несколько этапов:

- подготовительный – подготовка анкет, вопросников, схем, описания тех или иных параметров, таблиц показателей;
- организационный – определение и обсуждение механизма проведения диагностики;
- самооценка педагога – индивидуально с каждым педагогом проведение работы по определению его уровня в соответствии с подобранными критериями;
- оценка со стороны администрации, коллег, родителей и детей;
- обработка данных и их анализ;
- подготовка рекомендаций;



- выстраивание диаграммы по результатам диагностики – какие вопросы в образовательном учреждении решаются более благополучно, а над какими необходимо работать углубленно и которые должны быть учтены при определении целей и задач;
- дифференциация методической работы в соответствии с уровнем профессиональной компетентности педагогов;
- разработка годового плана с учетом подготовленных рекомендаций для педагогов;
- обсуждение на педагогическом консилиуме полученных данных и вытекающих из них рекомендаций по коррекции выявленных недостатков.

В результате проведения диагностики может быть сформулирована обобщенная характеристика педагога и его деятельности, что дает возможность как бы охарактеризовать педагога по определенному стилю (Л.М. Денякина):

- педагог, требующий усиленного внимания;
- начинающий педагог;
- педагог с устоявшимся стилем работы;
- педагог-исполнитель;
- педагог-мастер;
- педагог-исследователь и др.

На основании полученных результатов с педагогами разрабатываются индивидуальные программы по саморазвитию и планируется дифференцированная методическая работа. Объективная *педагогическая самооценка и самоанализ* – важная часть педагогической диагностики. Процедура самодиагностики позволяет педагогу:

- исследовать свою деятельность;
- обнаружить и изучить свои затруднения;
- выстроить мотивы, потребности, возможности для перестройки своей деятельности;
- выработать умение определять эффективность своего труда и результаты его перестройки;
- определить возможные негативные влияния, последствия перестройки негативных элементов на правильно сформированные звенья педагогической деятельности.

Результаты самодиагностики должны использоваться при планировании методической работы с педагогами.

### 3. Структура и содержание методической работы

Структура методической службы детского сада позволяет рационально распределить функциональные обязанности между педагогами, максимально использовать их сильные стороны, стимулировать четкое выполнение обязанностей.

*Структурные компоненты методической службы дошкольного учреждения:*

– *Методический совет* – профессиональное объединение педагогов, которое создается для решения исследовательских задач, проектного решения конкретной, большой по значимости и объему методической задачи. Он формируется из опытных педагогов высокой квалификации, способных к творческой работе, и направляет методическую работу.

– *Постоянная творческая группа педагогов* – добровольное профессиональное объединение педагогов, заинтересованных во взаимном творчестве, изучении, разработке, обобщении материалов по заявленной тематике с целью поиска оптимальных путей развития изучаемой темы для непосредственной работы с детьми. Руководит группой воспитатель высшей категории.

– *Временные исследовательские, проектные микрогруппы* – добровольные профессиональные объединения педагогов. Создаются для решения конкретной кратковременной творческой проблемы (например, подготовка к педагогическому совету, семинару и т.д.).

Также структурными компонентами методической службы дошкольного учреждения являются *аттестационная комиссия* учреждения дошкольного образования и психолого-медико-педагогическая комиссия, консилиум.

*Основные направления методической деятельности педагогического коллектива:*

1) методическое обеспечение образовательного процесса:

- освоение, апробация и внедрение современных педагогических технологий;
- проведение контрольно-диагностических мероприятий;
- апробация и внедрение методов развития;
- работа над единой методической темой и др.;

2) система повышения квалификации педагогов:

- самообразование;
- изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта;

- курсы повышения квалификации;
  - школа начинающих педагогов;
  - аттестация;
- 3) научно-исследовательская, инновационная деятельность;
  - 4) информатизация образовательного процесса.

В каждом детском саду ежегодно планируется методическая работа с кадрами. Здесь есть как общее, так и специфическое. К общему мы относим выстраивание системы методической работы в трех плоскостях (К.Ю. Белая):

1) по отношению к конкретному педагогу, где главной задачей является формирование индивидуальной, авторской, высокоэффективной системы педагогической деятельности воспитателя;

2) по отношению к педагогическому коллективу детского сада, методическая работа решает задачи формирования коллектива единомышленников. Она направлена на выработку педагогического кредо, традиций коллектива, организацию диагностики и самодиагностики, контроль и анализ учебно-воспитательного процесса, выявление, обобщение и распространение передового педагогического опыта. В настоящее время важно приобщение коллектива к научно-экспериментальной работе;

3) по отношению к общей системе непрерывного образования, что предполагает творческое осмысление нормативно-правовых документов, внедрение достижений науки и передовой практики. В каждом детском саду дифференцированно строится система повышения квалификации педагогов через самообразование и все формы методической работы.

Содержание методической работы в дошкольном учреждении определяется поставленными целями и задачами с учетом результатов образовательного процесса конкретного учреждения дошкольного образования, уровня педагогического мастерства и квалификации педагогов, зрелости и сплоченности конкретного коллектива дошкольного учреждения.

#### **4. Формы организации методической работы с педагогическим коллективом**

Формы методической работы с педагогическими кадрами могут быть систематическими и эпизодическими, групповыми и индивидуальными. Все они проводятся с учетом категории педагогов, уровня их подготовленности, стажа работы, образования и дополняют друг друга. В рамках деятельностного подхода к образованию особое значение приобретают формы и методы активного и творческого обучения; разные формы проблемного

обучения, исследовательские, проектные, проектно-конструкторские и другие методы.

Деятельностный подход в повышении профессиональной компетенции педагогов предусматривает групповые, индивидуальные, клубные формы обучения, переменный состав учебных групп, широкое использование форм творческой организации труда, применение компьютерных технологий, презентаций, видеоматериалов и др.

Формы методической работы	
Индивидуальные	Групповые
1) посещение мероприятий с последующим анализом; 2) взаимопосещение; 3) индивидуальная консультация; 4) личный показ методов и приемов работы; 5) самообразование; 6) беседы; 7) наставничество	1) педагогический совет; 2) методические объединения; 3) практикумы, конференции; 4) августовские совещания; 5) педагогические чтения; 6) школы передового опыта; 7) семинары; 8) открытые просмотры; 9) групповые консультации; 10) творческие группы

Дадим краткую характеристику некоторых форм методической работы.

*Педагогический совет* является одной из форм методической работы. Как коллегиальный орган управления образовательным процессом ставит и решает конкретные проблемы дошкольного учреждения (подробнее – см. лекцию 3.5).

*Семинары* остаются одной из самых эффективных форм методической работы. В зависимости от конкретных условий каждого дошкольного учреждения планируются *теоретические семинары, проблемные семинары, семинары-практикумы*. Они могут быть разовые (однодневные), *краткосрочные* (недельные), *постоянно действующие* (в течение года). Семинары планируются не реже одного раза в два месяца.

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

*Консультации* планируются с целью оказания педагогам методической помощи, знакомства с новым методическим материалом, а также по результатам диагностики (запросам педагогов). Консультации могут быть индивидуальными и групповыми. Планируются консультации с учетом взаимосвязи с вопросами годовых задач, заседаний педсоветов, а также с

учетом категорий работников и их профессионального уровня. Количество консультаций зависит от качественного уровня проведения педагогом образовательного процесса в группах, а также от квалификации и опыта воспитателя, но не реже одного раза в месяц.

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

В рамках различных форм находят применение многообразные методы и приемы работы с кадрами. Объединяя формы и методы работы с кадрами в единую систему, руководитель должен учитывать их оптимальное сочетание между собой.

## **5. Методическое обеспечение педагогического процесса. Методический кабинет как центр методической работы**

Задача методической деятельности заключается в создании такой образовательной среды в учреждении, где бы полностью был реализован творческий потенциал педагога и педагогического коллектива. Большинству педагогов, особенно начинающих, всегда необходима помощь – со стороны более опытных коллег, руководителей, профессионального методиста. В учреждении дошкольного образования методическую работу осуществляет заместитель заведующего по основной деятельности. В круг обязанностей заместителя заведующего по управлению методической работой входят:

- оказание методической помощи педагогам;
- ознакомление членов педагогического коллектива с новыми программами и технологиями обучения, воспитания;
- изучение уровня профессиональной подготовки педагогов, их потребностей, затруднений, обучение педагогов;
- анализ результатов образовательной работы, разработка предложений по улучшению образовательной деятельности учреждения дошкольного образования;
- подготовка педагогов и учреждения дошкольного образования к аттестации;

- организация опытно-экспериментальной работы;
- изучение, обобщение передового педагогического опыта;
- создание информационных банков;
- осуществление взаимодействия со структурами учреждения дошкольного образования, налаживание партнерских отношений с различными социальными институтами.

Современная обработка, систематизация, оформление всевозможной информации, документации, грамотное оформление результатов анализа, участие дошкольных учреждений или отдельных педагогов в различных конкурсах предполагают свободное владение информационными технологиями заместителем заведующего по основной деятельности.

Заместитель заведующего по основной деятельности осуществляет руководство и координацию деятельности информационно-методического кабинета.

*Методический кабинет* создает условия для совершенствования профессиональной компетентности педагогических работников, повышения их квалификации, роста творческого потенциала, направленного на обеспечение качественного процесса воспитания, обучения и развития детей. Структурные компоненты информационно-методического кабинета:

- сектор нормативного правового обеспечения (банк законодательных актов республики Беларусь: конституция, законы, указы президента, директивы, кодексы, постановления совета министров, положения, инструкции и др.);
- сектор методической работы (учебно-методические комплексы, программы дошкольного образования, в т.ч. специального, программы для оказания дополнительных образовательных услуг, учебные издания, средства обучения и др.);
- книжный фонд (библиотека детской художественной и научно-популярной литературы для педагогических работников и родителей, периодические печатные издания; справочная литература: словари, справочники, энциклопедии и др.);
- сектор аналитической работы (материалы по изучению и анализу результатов мониторинга качества условий деятельности дошкольного учреждения, качеств здоровьесберегающего образовательного процесса, коррекционно-педагогической помощи детям и др.);
- сектор аттестации и повышения квалификации педагогических работников (законодательные акты и методические материалы по аттестации и повышению квалификации педагогических работников);

- сектор инновационных педагогических достижений (информация о фундаментальных практико-ориентированных исследованиях в сфере дошкольного образования, обобщение педагогического опыта дошкольных учреждений и др.);
- информационно-технический сектор (компьютерное и программное обеспечение образовательного процесса: мультимедийная установка, интерактивная доска, телевизор, DVD-плеер, диски с аудио-, видеозаписями и др.);
- сектор идеологической работы (государственная символика, материалы к единому дню информирования, актуальные сообщения в средствах массовой информации и др.);
- педагогические выставки (тематические, постоянно действующие, эпизодические, передвижные и др.);
- тематические каталоги и картотека методического обеспечения: учебных изданий, средств обучения, оборудования и др.

Требования к информационно-методическому кабинету: комплектование и оформление информационно-методического кабинета осуществляется в соответствии с потребностями педагогических работников, направлениями деятельности дошкольного учреждения с учетом принципа системности. Учебные издания и средства обучения, в т.ч. игры и игровое оборудование, формируются с учетом психолого-педагогических требований, действующих рекомендаций Министерства образования Республики Беларусь.

## **6. Управление инновационными процессами в дошкольном учреждении**

Развитие общеобразовательной практики способствует проявлению творческого, инновационного потенциала всех работников системы дошкольного образования. Экспериментальная и инновационная деятельность в сфере дошкольного образования направлена на обновление содержания образовательной программы дошкольного образования и повышение качества дошкольного образования посредством реализации экспериментальных и инновационных проектов. Экспериментальная и инновационная деятельность в сфере дошкольного образования осуществляется в соответствии с законодательством и на основании Постановления Министерства образования Республики Беларусь от 1 сентября 2011 г. № 251 «Об утверждении инструкции о порядке осуществления экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования».

*Экспериментальная деятельность* представляет собой процесс проверки результатов фундаментальных и прикладных научных исследований в сфере дошкольного образования в целях определения эффективности и целесообразности их массового использования.

*Инновационная деятельность* представляет собой процесс внедрения в практику апробированных в ходе экспериментальной деятельности результатов фундаментальных и прикладных научных исследований в сфере образования. Министерством образования ежегодно утверждается перечень учреждений образования, на базе которых осуществляется экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования. Информационно-аналитическое и организационное сопровождение экспериментальной деятельности осуществляется Научно-методическим учреждением «Национальный институт образования» Министерства образования Республики Беларусь, инновационной деятельности – государственным учреждением образования «Академия последипломного образования».

Существуют следующие определения термина «педагогическая инновация»:

- целенаправленное изменение, вносящее в образовательную среду стабильные элементы (новшества), улучшающие характеристики отдельных (содержание, методы) компонентов и самой образовательной системы в целом;
- процесс освоения новшества (нового средства, метода, методики, технологии, программы и т.п.);
- поиск идеальных методик и программ, их внедрение в образовательный процесс и их творческое переосмысление (П.И. Пидкасистый).

В настоящее время в сферу инновационной деятельности включены уже не отдельные дошкольные учреждения и педагоги-новаторы, а практически каждое дошкольное учреждение. О дошкольных учреждениях, занимающихся инновационной деятельностью, обычно говорят, что они работают в режиме развития. Развитие всегда связано с созданием новой практики образования, которая обязательно требует экспериментов, творчества, модернизации известных ранее подходов, технологий, рождения принципиально новых подходов к практике образования и управления.

*Эксперимент* в дошкольном учреждении определяется как:

- целенаправленный поиск оптимальных путей развития, достижения нового качества образования (информированности, самостоятельности, инициативы, воспитанности, адаптивности, социализации, учебных и социальных компетенций, новых знаний и способов работы) при сохране-



нии здоровья участников педагогического процесса через изменение его ведущих составляющих: целей, структуры, организации, управления, содержания образования, технологий и т.п.;

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

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

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

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

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

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

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

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

Управление инновационной и экспериментальной деятельностью в дошкольном учреждении предполагает четкое распределение и регулирование обязанностей и отношений всех участников поиска. Иногда то, что является новым для одного дошкольного учреждения, давно освоено и результативно работает в другом. Тогда сотрудничество с этим учреждением поможет быстрее провести нужные изменения и выйти на новые рубежи. Лучше всего, если обновление носит не «догоняющий» характер, а хотя бы, если не опережает, идет в ногу со временем.

В организации инновационной деятельности важны последовательность действий и постепенность в решении задач. Не следует спешить и форсировать события. Важная задача – умение настроить на инновационную деятельность педагогический коллектив, создать условия для получения положительных результатов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте цели и задачи методической работы в дошкольном учреждении?
2. Назовите и дайте краткую характеристику наиболее распространенным формам методической работы.
3. Раскройте основные направления работы заместителя заведующего по основной деятельности.
4. Что такое педагогическая инновация, инновационный процесс?
5. Назовите этапы подготовки и проведения эксперимента по реализации инновационных проектов в дошкольном учреждении.
6. Перечислите основные условия успешной организации инновационной и экспериментальной деятельности в дошкольном учреждении.

### **Лекция 3.7**

## **ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ, ИЗУЧЕНИЯ, ОБОБЩЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРЕДОВОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОПЫТА**

1. Понятие передового педагогического опыта, его критерии.
2. Основные этапы работы по изучению и обобщению передового педагогического опыта.
3. Классификация и уровни передового педагогического опыта.
4. Основные формы изучения и обобщения передового педагогического опыта.
5. Требования, предъявляемые к оформлению образовательного проекта.

### **Литература:**

основная [4, 17, 20].

### **1. Понятие передового педагогического опыта, его критерии**

Инновационные процессы занимают все большее место в деятельности дошкольных учреждений, а руководители и педагоги становятся своего рода новаторами в области нового и перспективного. Однако руководители дошкольных учреждений зачастую не только не умеют обобщать *передовой педагогический опыт*, но и затрудняются в выделении его критериев. По определению Я.С. Турбовского, передовой педагогический опыт (далее ППО) – *это отвечающий современным требованиям, открывающий возможности постоянного совершенствования, оригинальный по содержанию, логике, методам или приемам образец педагогической деятельности, который приносит лучшие по сравнению с массовой практикой результаты.*

*Критерии ППО:*

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

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

– *высокая результативность и эффективность*, предполагающие, что ППО должен давать «обильный урожай», высокое качество знаний, значительные сдвиги в уровне воспитанности, в общем и специальном развитии детей. Причем результаты педагогов должны существенно отличаться по качеству при сравнении с результатами массового опыта деятельности педагогов и коллективов;

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

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

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

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

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

## **2. Основные этапы работы по изучению и обобщению передового педагогического опыта**

Систему работы администрации с ППО можно представить в виде схемы последовательных действий: выявление – изучение – обобщение – внедрение – распространение.

Роль заместителя заведующего по основной деятельности в обобщении опыта очень велика, т.к. именно он должен увидеть передовой педагогический опыт в незаметном ежедневном труде педагога, осмыслить его, проанализировать, какими средствами достигаются хорошие результаты.

*Основные этапы работы по изучению и обобщению ППО:*

1 этап. Организационный.

Обнаружение противоречия между сложившимися формами и методами работы, с одной стороны, и необходимостью повышения ее эффективности – с другой. Осознание противоречия и формулирование как педагогической проблемы.

2 этап. Теоретическая и практическая подготовка.

Поисковая работа: выявляются находки, новинки в работе отдельных педагогов, имеющих определенные достижения. Определяется объект исследований, изучения и обобщения опыта.

3 этап. Накопление фактического материала.

Составляется развернутая программа изучения и обобщения опыта. Окончательно формулируется тема и цель, уточняется объект (группа, кружок, педагог, коллектив и др.) и предмет изучения и обобщения.

4 этап. Обработка фактического материала.

На основе программы разворачивается работа по сбору педагогических фактов и другого эмпирического и информационного материала. Полученный материал уточняется, проверяется его достоверность. Для дальнейшего изучения и обобщения педагогический опыт описывается (необходимо назвать авторов, вычленив проблему, последовательно изложить суть опыта, описать конкретные условия и время, в которых он реализуется, показать успехи работы, относящиеся к описываемому опыту).

5 этап. Обобщение и оценка ППО на основе анализа.

Систематизируются полученные данные; формулируются ведущие идеи опыта; описываются условия, в которых развивался опыт, и затруднения, с которыми сталкивался педагог; определяются границы применения опыта и его практической значимости для других педагогов; описывается опыт в соответствии с определенными требованиями.

6. этап. Пропаганда, распространение, внедрение передового опыта.

Осмысление материала, оформление в виде доклада, статьи, методической разработки и рекомендаций, плаката, информации, текста лекции, брошюры, книги, монографии, и т.п.; определение дальнейших перспектив развития опыта; ознакомление с результатами ППО педагогов дошкольного учреждения, а также специалистов из других учреждений на уровне района, города, области, республики.

### **3. Классификация и уровни передового педагогического опыта**

По уровню соответствия критериям результативности и оптимальности достижения результатов различают понятия *«массовый педагогический опыт»* – это «типичный опыт педагога, который характеризует достигнутый уровень практики обучения и воспитания, реализации в ней достижений педагогической науки», во многом мозаичный, эпизодический, и *«передовой педагогический опыт»* – опыт творчески-репродуктивного или новаторского характера, отличающийся стремлением выйти за рамки собственного опыта, применением всего нового, целенаправленной исследовательской деятельностью. Понятие «передовой» подразумевает, что определенный результат обязательно должен сравниваться с реальной практикой. Поэтому, чтобы признать опыт работы одного из своих педагогов передовым, лучшим в сравнении с другими результатами, руководитель и его заместитель по основной деятельности должны быть знакомы с соответствующими научными разработками, достижениями практиков в своем районе, городе, области, республике, а также уметь классифицировать и определять уровни передового педагогического опыта.

*Классификация передового педагогического опыта* (Ю.К. Бабанский):

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

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

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

*Уровни ШПО* (М.Н. Скаткин, М.Р. Львов):

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

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

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

#### **4. Основные формы изучения и обобщения передового педагогического опыта**

Умелая организация распространения опыта во многом помогает созданию в коллективе педагогов атмосферы творчества, сотрудничества. Такие формы работы с кадрами, как педагогическая мастерская, аукцион педагогических идей, выставка педагогических разработок, методический фестиваль, педагогические чтения, семинарские занятия и практикумы, педагогические консультации и многие другие, позволяют педагогам не только увидеть результат собственной эффективной работы, но и соотнести его с опытом работы других, а значит, получить возможность совершенствования педагогической деятельности.

*Формы представления опыта:*

- выступление на педагогическом совете, производственном совещании; научно-методической, научно-практической конференции;
- коллективный просмотр;
- школа передового опыта (ШПО), которая организуется педагогом, имеющим систему работы по определенному вопросу;

- мастер-класс – одна из основных форм распространения опыта, предполагающая рассказ педагога о своей творческой лаборатории и показ на детей или моделирование на взрослых использования отдельных инновационных приемов и способов организации детей;
- показ-панорама – моделирование различных подходов к решению одной и той же или сходных учебно-воспитательных задач, демонстрируемых последовательно разными педагогами;
- творческий отчет, в процессе которого проходит демонстрация фрагментов опыта – занятия разных типов, работа в повседневной жизни.

## **5. Требования, предъявляемые к оформлению образовательного проекта**

Обобщение ППО предполагает описание содержания работы по проблеме, показ наиболее устойчивых, характерных, повторяющихся приемов, подходов, форм организации работы, убедительно свидетельствующих о том, почему данные методы и приемы являются оптимальными.

Примерная структура описания педагогического опыта:

1. *Информационный блок.*
  - 1.1. Название темы опыта.
  - 1.2. Актуальность опыта.
  - 1.3. Цели опыта.
  - 1.4. Задачи опыта.
  - 1.5. Длительность работы над опытом.
2. *Описание технологии опыта.*
  - 2.1. Ведущая идея опыта.
  - 2.2. Описание сути опыта.
  - 2.3. Результативность и эффективность опыта.
3. *Заключение.*

Описание педагогического опыта сопровождается приложениями: фотографиями, таблицами, диаграммами и др.

Начинать описание опыта педагога (творческой группы, коллектива) следует с определения и обоснования конкретной потребности, обусловившей необходимость именно этого опыта и его обобщения. Необходимо показать его актуальность, значение (место) в организации и совершенствовании образовательного процесса, выделить главную педагогическую идею, на которой основывается рассматриваемый опыт. Тема обобщаемого материала должна отражать основную мысль опыта.

Описать становление и развитие опыта, конкретные условия, в которых он формировался и при которых обеспечивается возможность дости-

жения оптимальных результатов. Указать длительность функционирования опыта.

Описание должно быть достоверным и объективным. Необходимо описать технологию опыта (систему конкретных педагогических действий, форм, приемов работы, дать их краткую характеристику) в следующей последовательности: подготовительный этап; этап непосредственной организации деятельности; этап подведения итогов, анализа, внесения корректив в последующую деятельность.

Анализируя специфику работы носителя передового педагогического опыта, необходимо раскрыть секреты его мастерства, проследить последовательность применяемых в опыте методов и приемов, показать их преимущество, практическую значимость опыта в целом. Выводы, оценочные критерии подкрепить яркими фактами, примерами, результатами контрольных срезов.

Отметить трудности, с которыми столкнулся носитель опыта, спрогнозировать границы применения обобщенного опыта.

Изложение должно быть конкретным, логичным, с вычленением в нем главных моментов.

Внедрение передового опыта может быть организовано в любом учреждении независимо от качественного состава кадров, т.к. использование опыта коллег своего или другого дошкольного учреждения может существенно улучшить работу данного педагога и коллектива в целом. Поэтому в дошкольном учреждении должна быть информация об имеющемся опыте в округе, городе, стране, за рубежом. Эту информацию можно сообщить на педсовете, представить на выставке в методическом кабинете с рекомендациями по внедрению опыта.

С воспитателями, которые будут внедрять опыт, составляется план работы, включающий изучение данного передового опыта, теории вопроса и составление перспективного плана внедрения опыта. Практика показывает, что в тех дошкольных учреждениях, где заведующий и заместитель заведующего компетентны и заинтересованы в данном вопросе, наблюдается не только профессиональный рост педагогов, но и развитие дошкольного учреждения в целом.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите и раскройте критерии передового педагогического опыта.
2. Дайте характеристику основным этапам работы по изучению и обобщению передового педагогического опыта.
3. Какие уровни передового педагогического опыта рассматривают М.Н. Скаткин и М.Р. Львов?



## Лекция 3.8

# ОСНОВЫ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

1. Понятие о делопроизводстве дошкольного учреждения. Нормативные документы, их группировка.
2. Классификация нормативных документов.
3. Структура и содержание номенклатуры дел дошкольного учреждения.
4. Требования к ведению отдельных видов документации в дошкольном учреждении. Порядок работы руководителя дошкольного учреждения с документами.

### Литература:

основная [8, 17].

## 1. Понятие о делопроизводстве дошкольного учреждения. Нормативные документы, их группировка

Вопросы делопроизводства как составной части управления дошкольными учреждениями играют важную роль в умении заведующего руководить коллективом, процессом воспитания и обучения дошкольников.

*Делопроизводство – это деятельность, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе управленческих действий.* Инструкция по делопроизводству в государственных органах, иных организациях, утвержденная Постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь 19 января 2009 г. № 4, устанавливает общие требования к документированию управленческой деятельности и организации работы с документами в государственных органах, в т.ч. и в учреждениях образования. Организация и ведение делопроизводства в учреждениях осуществляются на основе самостоятельно разрабатываемых инструкций по делопроизводству в соответствии с требованиями настоящей инструкции. Права, обязанности и ответственность работников, участвующих в делопроизводственном обслуживании организации, определяются их должностными инструкциями. Ответственность за организацию делопроизводства, соблюдение установленных правил и порядка работы с документами в учреждении, их сохранность возлагаются на его руководителя. При смене руководителя учреждения составляется акт приема-передачи документов и дел.

*Документ* – средство закрепления различными способами на специальном материале информации о фактах, событиях, явлениях объективной

действительности и мыслительной деятельности человека. Действия администрации фиксируются в документах. Документы являются средством осуществления распорядительных действий руководящих органов и отдельных должностных лиц, т.е. административной деятельности, ее документирование во многих случаях предписывается законом и является обязательным. Документ служит средством закрепления и изменения правовых норм и правоотношений в обществе. *Документирование* – процесс составления и оформления документов. *Организация работы с документами* – это создание условий, обеспечивающих движение, поиск и хранение документов в делопроизводстве. Закон Республики Беларусь «О нормативных правовых актах Республики Беларусь» от 10 января 2000 г. определяет понятие и виды нормативных правовых актов Республики Беларусь, устанавливает общий порядок их подготовки, оформления, принятия (издания), опубликования, действия, толкования и систематизации.

*Нормативный правовой акт* – официальный документ установленной формы, принятый (изданный) в пределах компетенции уполномоченного государственного органа.

*Виды нормативных правовых актов:*

*Конституция Республики Беларусь* – основной закон Республики Беларусь, имеющий высшую юридическую силу и закрепляющий основополагающие принципы и нормы правового регулирования важнейших общественных отношений;

*Кодекс Республики Беларусь* (кодифицированный нормативный правовой акт) – закон, обеспечивающий полное системное регулирование определенной области общественных отношений;

*Закон Республики Беларусь* – нормативный правовой акт, закрепляющий принципы и нормы регулирования наиболее важных общественных отношений;

*Декрет Президента Республики Беларусь* – нормативный правовой акт Главы государства, имеющий силу закона, издаваемый в соответствии с Конституцией Республики Беларусь на основании делегированных ему Парламентом законодательных полномочий;

*Указ Президента Республики Беларусь* – нормативный правовой акт Главы государства, издаваемый в целях реализации его полномочий и устанавливающий определенные правовые нормы;

*Директива Президента Республики Беларусь* – указ программного характера, издаваемый Главой государства в целях системного решения вопросов, имеющих приоритетное политическое, социальное, экономическое значение;

*Постановление Совета Министров Республики Беларусь;*  
*Постановления республиканского органа государственного управления;*  
*Регламент* – нормативный правовой акт, принятый главой государства, органами законодательной, исполнительной, судебной власти, содержащий совокупность правил, определяющих процедуру деятельности соответствующих органов;

*Инструкция* – нормативный правовой акт, детально определяющий содержание и методические вопросы регулирования в определенной области общественных отношений;

*Правила* – кодифицированный нормативный правовой акт, конкретизирующий нормы более общего характера с целью регулирования поведения субъектов общественных отношений в определенных сферах и по процедурным вопросам;

*Устав* – нормативный правовой акт, определяющий порядок деятельности государственных служащих и иных лиц в определенных сферах деятельности;

*Приказ республиканского органа государственного управления* – нормативный правовой акт функционально-отраслевого характера, издаваемый руководителем в пределах компетенции возглавляемого им органа в соответствующей сфере государственного управления;

*Решения органов местного управления и самоуправления* – нормативные правовые акты, принимаемые местными Советами депутатов, исполнительными и распорядительными органами в пределах своей компетенции с целью решения вопросов местного значения и имеющие обязательную силу на соответствующей территории;

*Локальный нормативный правовой акт* – нормативный правовой акт, действие которого ограничено рамками одной или нескольких организаций.

*Технические нормативные правовые акты* – технические регламенты, стандарты, санитарные нормы и правила и т.д.

## **2. Классификация нормативных документов**

Вся накапливаемая в дошкольном учреждении информация подразделяется на внешнюю и внутреннюю.

*Внешняя информация* включает директивные и нормативные документы, которые поступают в дошкольное учреждение извне.

*Внутренняя информация* включает организационно-распорядительные, а также кадровые документы, которые дошкольное учреждение во главе с его руководителем разрабатывает, издает и ведет самостоятельно.

Можно с достаточной уверенностью отметить, что от того, как поставлено в учреждении делопроизводство, в значительной степени зависят темп работы и культура управленческой деятельности.

Классификация нормативных документов *по содержанию: программно-целевые, распорядительные, инструктивно-методические.*

По *срокам хранения* документы могут быть: долговременными (постоянные архивы); кратковременными (текущие архивы); временными (сроки хранения непродолжительные или вовсе не определены).

Важнейшие *виды различной документации:*

*Информационно-справочная документация* содержит информацию о фактическом положении дел в учреждениях и служит основанием для принятия распорядительных документов. К информационно-справочным документам относятся: справки, докладные и объяснительные записки, акты, письма, телеграммы и телефонограммы. Информация, содержащаяся в них, может побуждать к действию или лишь принята к сведению.

*Организационная документация* – документы, регламентирующие структуру, задачи и функции учреждения, организацию его работы, права и обязанности, ответственность руководителя и работников.

*Распорядительная документация* – документы, издающиеся руководителем, содержащие информацию к обязательному исполнению. В организациях могут издаваться следующие виды распорядительных документов: приказ, распоряжение, указание, постановление, решение.

*Приказ* – правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоначалия, для разрешения основных задач, стоящих перед организацией. Приказ – это нормативный документ, затрагивающий права и интересы работников.

Приказы издаются также в случаях, когда необходимо довести требования директивных документов вышестоящих организаций до сведения подчиненных лиц и подведомственных организаций, наметить конкретные мероприятия по их выполнению, определить ответственных лиц, сроки выполнения этих мероприятий. Все приказы фиксируются в книге приказов.

*Книга приказов* по дошкольным учреждениям – один из самых важных видов номенклатурной документации. Это практически единственный документ, по которому, в случае необходимости, можно восстановить стаж работы сотрудника. Выделяются приказы по основной деятельности и приказы по личному составу. Каждый из указанных видов приказов заносится в отдельную книгу приказов.

Приказы по основной деятельности регламентируют работу учреждения, правила техники безопасности, создание различного рода комиссий, констатируют подведение итогов деятельности дошкольного учреждения за год и т.д. Текст приказа по основной деятельности состоит из двух логически взаимосвязанных частей: констатирующей и распорядительной.

Приказы по личному составу регламентируют назначение на должность сотрудников, их перевод на другую должность либо увольнение, при назначении работников на должность, освобождении от должности, при решении вопросов о поощрениях, дисциплинарных взысканиях и т.д.

*Распоряжение* – правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации (коллегиального органа управления) для решения оперативных вопросов основной деятельности. Не допускается издание распоряжений в случаях, когда необходимо документально оформить управленческое решение по основным принципиальным задачам, стоящим перед организацией. В этих случаях должны издаваться постановления, решения, приказы.

*Указание* – правовой акт, издаваемый руководителем организации по вопросам информационно-методического характера, а также вопросам, связанным с организацией исполнения правовых актов.

*Постановление* – правовой акт, принимаемый коллегиально органами государственной власти и управления.

*Решение* – правовой акт, принимаемый коллегиально исполнительными и распорядительными органами, а также коллегиальными органами, имеющими совещательные функции.

*Организационно-правовое обеспечение деятельности дошкольного учреждения* включает комплекс взаимосвязанных документов. *Инструкция* – правовой акт, издаваемый органом государственного управления (или утверждаемый его руководителем) в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые и иные специальные стороны деятельности учреждений, организаций, предприятий (их подразделений и служб), должностных лиц и граждан.

Правовое положение педагогического, административного и обслуживающего персонала дошкольного учреждения регламентируется *должностной инструкцией*, устанавливающей задачи, функции, права, обязанности и ответственность должностных лиц. При приеме работника заведующий дошкольного учреждения должен познакомить его с должностной инструкцией, ответить на возникшие вопросы. Каждая инструкция должна быть заверена подписью руководителя и подписью сотрудника.

Важным является умение заведующего классифицировать поступающую в дошкольное учреждение информацию по признакам назначения. Согласно действующему законодательству и сложившейся практике заведующий дошкольным учреждением издает приказы, указания, распоряжения. В его управленческой деятельности преобладает работа с *организационно-распорядительной документацией*: положениями, инструкциями, правилами, постановлениями, распоряжениями, приказами по организационным вопросам, письмами, докладными записками, справками, актами, личными делами сотрудников дошкольного учреждения, характеристиками, доверенностями и др. Заведующий должен обладать умениями документирования каждого из видов деятельности, обеспечения их своевременной отправки и хранения; уметь правильно оформить протокол собрания, совещания, подготовить проект приказа, распоряжения, составить договор, написать характеристику, разработать годовой план работы дошкольного учреждения, написать ответ, заключить договор. Направление документов осуществляется по требованию вышестоящих отраслевых и функциональных органов, просьбе учреждений, при осуществлении оперативных связей с органами образования, просьбе сотрудников дошкольного учреждения.

### **3. Структура и содержание номенклатуры дел дошкольного учреждения**

*Номенклатура дел организации* – это систематизированный перечень заголовков дел, заводимых в организации в календарном году, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке. Номенклатура дел составляется в каждой организации, предназначена для группировки исполненных документов в дела, их систематизации и учета, определения сроков хранения. Номенклатура – основа составления описей дел постоянного (свыше 10 лет) хранения, а также учета дел временного (до 10 лет включительно) хранения. Номенклатура дел оказывает руководителю существенную помощь в управленческой деятельности. Приступая к составлению номенклатуры дел, необходимо определить круг вопросов и документов, которые могут возникнуть в деятельности организации в предстоящем году. Номенклатура дел должна охватывать весь объем документации, образующейся в результате деятельности организации, независимо от сроков их хранения. В нее включаются документы, создаваемые в организации, поступившие в нее из других организаций, документы коллегиальных и общественных орга-

нов. В номенклатуру дел включаются также все учетно-регистрационные формы – книги, журналы. Составляется сводная номенклатура дел по унифицированной форме на общем бланке организации в виде таблицы. При указании раздела обязательно проставляется индекс. Документы общественных организаций включаются в номенклатуру дел как самостоятельный раздел со своим индексом, например: 9 – Профсоюзный комитет. Ежегодно номенклатура дел в организации уточняется и утверждается руководителем организации. Утвержденная номенклатура дел вводится в действие с начала календарного года, т.е. с 1 января.

*Задачи делопроизводства:*

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

Дела хранятся в рабочих комнатах или специально отведенных для этой цели помещениях в запираемых шкафах, обеспечивающих их полную сохранность.

Делопроизводство в дошкольном учреждении осуществляет делопроизводитель, если он предусмотрен штатным расписанием. При отсутствии делопроизводителя делопроизводство осуществляют сотрудники дошкольного учреждения, работая с перечнем документов, который предусмотрен примерной номенклатурой дел дошкольного учреждения в соответствии с занимаемой должностью.

#### **4. Требования к ведению документации в дошкольном учреждении.**

##### **Перечень документов, регламентирующих деятельность дошкольного учреждения с документами**

Приступая к составлению деловых бумаг, заведующий должен придерживаться ряда *требований* и *правил*, обеспечивающих юридическую силу документов, способствующих оперативности исполнения и дальнейшего использования, а также создающих предпосылки для электронной обработки информации.

*Общие требования к текстам служебных документов:*

- краткость и точность изложения информации, исключение двоякого толкования;
- объективность и достоверность информации;
- составление, по возможности, простых, т.е. содержащих один вопрос, документов для облегчения и ускорения работы с ними;
- структурирование текста документа, деление его на такие смысловые части, как введение, доказательство, заключение;
- широкое использование трафаретных и типовых текстов при описании повторяющихся управленческих ситуаций;
- соответствие нормам русского языка;
- деление текстов большого объема на разделы, пункты, подпункты с нумерацией арабскими цифрами с точками после них.

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

Делопроизводство – составная часть управления. Работники сферы управления (руководители, специалисты) до 75% своего рабочего времени тратят на работу с документами. Обозначим следующие *условия для успешной работы* с ними: оперативность; современное техническое оснащение; целесообразность выполнения всех операций с документами; умелое сочетание документационного обеспечения управления с бездокументным. При соблюдении перечисленных выше условий, у руководителя останется время на более творческую работу.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Какую роль в процессе управления учреждения дошкольного образования играет делопроизводство?
2. Назовите требования, предъявляемые к ведению делопроизводства в дошкольном учреждении.
3. Какие документы дошкольного учреждения относятся к организационно-распорядительной документации?
4. Назовите основные условия успешной работы с документами.



## Лекция 3.9

### ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ДОШКОЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1. Правовое положение коллектива работников дошкольного учреждения.
2. Правила внутреннего трудового распорядка дошкольного образования.
3. Порядок заключения трудового договора. Виды договоров. Трудовой контракт.
4. Порядок приема, перевода и увольнения работников дошкольных учреждений.
5. Совмещение профессий (должностей) и совместительство.
6. Трудовая дисциплина.
7. Материальная ответственность. Трудовые споры.
8. Охрана труда работников дошкольных учреждений.

#### Литература:

основная [17, 25, 27].

#### 1. Правовое положение коллектива работников дошкольного учреждения

Важнейшим элементом политической и социальной системы общества является трудовой коллектив. *Трудовой коллектив* – это добровольное организационное самостоятельное объединение работников для совместного труда на конкретном предприятии, в учреждении на основе их трудовых договоров. Трудовой коллектив дошкольного учреждения – это объединение всех его работников (администрации, педагогического, технического персонала), которое осуществляет совместную трудовую деятельность, направленную на всестороннее развитие и воспитание детей. Коллектив – полноправный хозяин в детском саду.

Высшим органом трудового коллектива является общее собрание работников. По его решению могут создаваться иные органы трудового коллектива и определяется их компетенция. *Правовой статус трудового коллектива* – это закрепленное законодательством его правовое положение, включающее основные права и обязанности (право на объединение в профсоюзы, заключение коллективных договоров, соглашений; участие в управлении организацией, осуществление полномочий в улучшении условий и охраны труда, социально-культурных и жилищно-бытовых условий работников, распределении и использовании фондов экономического стимулирования и др.).

Особенности трудового коллектива как субъекта права: коллектив призван выражать и защищать интересы своих членов; в трудовом коллективе отсутствуют иерархические связи, все члены его наделены равными правами, имеют один голос для участия в голосовании при принятии решения.

Основные права, обязанности и направления деятельности трудового коллектива называют его *полномочиями*. Трудовые коллективы Республики Беларусь осуществляют экономические, социальные и политические функции. *Долг и обязанность трудовых коллективов* – обеспечить добросовестный труд, неуклонно исполнять законы, повышать эффективность и качество работы, укреплять трудовую дисциплину, постоянно заботиться о развитии трудовой и общественно-политической активности сотрудников. Государственное руководство деятельностью трудовых коллективов осуществляют органы государственной власти и управления в соответствии с Конституцией Республики Беларусь и законами в пределах своей компетентности.

Правовой статус члена трудового коллектива подразумевает права и обязанности человека как члена трудового коллектива. Это право на отдых, труд, здоровые и безопасные условия труда, участие в управлении делами дошкольного учреждения, рассмотрение трудовых споров. *Обязанностями члена трудового коллектива* являются: соблюдение Конституции Республики Беларусь, законов, добросовестный труд, уважение прав и законных интересов других членов трудового коллектива, выполнение правил внутреннего распорядка, соблюдение трудовой дисциплины, повышение квалификации, соблюдение правил техники безопасности, производственной санитарии и правил пожарной охраны, содержание в порядке рабочего места, бережное отношение к имуществу детского сада.

Основными положениями трудового права должны владеть как руководители, так и все работники дошкольных учреждений. Трудовые отношения регулируются нормативными актами. Важнейшие из них – законы. Основным Законом является Конституция, которая гарантирует гражданам Республики Беларусь право на труд. основополагающим нормативным правовым актом, регулирующим трудовые отношения во всех отраслях, в т.ч. и в отрасли образования, в нашем государстве является Трудовой кодекс Республики Беларусь (2007).

Кроме этого, трудовые отношения регулируются нормами, содержащимися в приказах, инструкциях, положениях министерств и ведомств.

## **2. Правила внутреннего трудового распорядка дошкольного учреждения**

Правовое положение коллективов работников дошкольных учреждений во многом определяется «Отраслевыми правилами внутреннего распорядка для работников дошкольных образовательных учреждений

Республики Беларусь». На основании этого документа дошкольными учреждениями разрабатываются правила внутреннего трудового распорядка дошкольного учреждения применительно к условиям работы конкретного учреждения, утверждаются нанимателем по согласованию с профсоюзным комитетом после ознакомления с ними коллектива работников. Цель их разработки: совершенствование организации труда, укрепление трудовой дисциплины, рациональное использование рабочего времени, повышение качества и эффективности работы, выполняемой в дошкольном учреждении.

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

*Нанимателями* являются предприятия, организации, учреждения образования, органы управления образованием, которым законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работниками.

### **3. Порядок заключения трудового договора.**

#### **Виды договоров. Трудовой контракт**

*Трудовой договор* – соглашение между нанимателем и работодателем, устанавливающее взаимные права и обязанности. Согласно ст. 17 Трудового кодекса Республики Беларусь (ТК РБ) трудовые договоры заключаются:

- на неопределенный срок (бессрочный договор);
- на определенный срок не более 5 лет (срочный трудовой договор или контракт).

Самыми распространенными видами трудовых договоров являются *бессрочный договор* и *трудовой контракт*. Разновидностью контрактов являются:

- договоры на время выполнения определенной работы;
- договоры на время выполнения обязанностей временно отсутствующих работников;
- договоры на время выполнения сезонных работ.

Основные отличия контракта от бессрочного трудового договора состоят в том, что:

- 1) контракт заключается на определенный срок – от 1 года до 5 лет, трудовой договор на неопределенный срок такого ограничения не содержит;

2) у работника в период действия с ним контракта нет возможности уволиться по собственному желанию – только по соглашению сторон, что дает право нанимателю не давать такого согласия и фактически удерживать работника на рабочем месте до истечения срока трудового контракта;

3) за 2 недели до истечения срока трудового контракта стороны должны уведомить друг друга о желании или нежелании продлить срок действия трудового контракта. В случае неуведомления сторонами друг друга срок трудового контракта сам по себе не истекает, прекращая действие трудового контракта, в этом случае трудовой контракт преобразуется в бессрочный трудовой договор;

4) чтобы компенсировать вышеуказанные неблагоприятные последствия для работников, законодатель предусматривает при заключении трудового контракта некоторые дополнительные меры стимулирования труда, как то:

- повышение тарифной ставки до 50% (на практике наниматель может установить и 1%);
- дополнительный поощрительный оплачиваемый отпуск до 5 дней (на практике наниматели обычно устанавливают 1 дополнительный день;

5) также трудовой контракт предусматривает:

- дополнительные основания его расторжения по инициативе нанимателя;
- полную материальную ответственность за ущерб, причиненный нанимателю по вине работника излишними денежными выплатами, неправильным учетом и хранением материальных или денежных ценностей, их хищением, уничтожением;
- минимальную компенсацию за ухудшение правового положения из-за невыполнения /ненадлежащего выполнения условий трудового контракта по вине нанимателя.

Еще одной особенностью контракта является возможность предусмотреть в нем гарантии, касающиеся социально-бытовой сферы, не относящиеся к трудовому договору. Например, предоставление жилья работнику детского сада, места для ребенка в УДО и т.п. Нанимателям предоставлено право заключать с работниками контракты на срок не менее одного года. По истечении максимального срока действия контракта, а именно пяти лет, по договоренности сторон заключается новый контракт на срок не менее одного года. На меньший срок контракт продлевается с письменного согласия работника.

Наниматель может требовать, а работники обязаны выполнять работу, обусловленную трудовым договором (контрактом).

#### **4. Порядок приема, перевода и увольнения работников дошкольных учреждений**

Прием на работу, перевод и увольнение с работы рабочих, обслуживающего персонала дошкольного учреждения осуществляется заведующим, а воспитателей, других специалистов, заведующего и его заместителей – районным отделом образования. Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах и подписывается сторонами. Один экземпляр передается работнику, другой хранится у нанимателя. Началом действия трудового договора (контракта) является день начала работы, определенный нанимателем и работником. Заключение, изменение и прекращение трудового договора (контракта) оформляется приказом нанимателя и объявляется работнику под роспись.

Перевод на другую работу допускается только с согласия работника, за исключением случаев, предусмотренных Трудовым Кодексом. В случае производственной необходимости наниматель имеет право перевести работника на не оговоренную трудовым договором работу, а также на работу к другому нанимателю. Временный перевод в связи с производственной необходимостью производится без согласия работника на срок до одного месяца. По соглашению сторон срок такого перевода может быть увеличен. Прекращение трудового контракта (договора) может иметь место только по основаниям, предусмотренным Трудовым Кодексом.

#### **5. Совмещение профессий (должностей) и совместительство**

В ряде случаев, когда отсутствует основной работник или в штатное расписание вводить полную штатную единицу нецелесообразно, перед нанимателем возникает вопрос: каким образом и на кого возложить выполнение трудовых функций отсутствующего работника или вакантной доли (например, 0,25 или 0,5) штатной единицы? Трудовой кодекс Республики Беларусь позволяет сделать это несколькими способами.

*Совместительство* – это выполнение работником в свободное от основной работы время другой постоянно оплачиваемой работы у того же или у другого нанимателя на условиях трудового договора (ст. 343 Трудового Кодекса). Работник может работать как внутренним (у того же нани-

мателя), так и внешним (у другого нанимателя) совместителем. С внутренним совместителем должны быть заключены два трудовых договора – по основной работе и по совместительству. В трудовом договоре по совместительству должно быть указано, что выполняемая работа является совместительством.

*Совмещение профессий* (должностей) – это выполнение работником наряду с основной работой, обусловленной трудовым договором, работы по другой профессии, специальности или должности. Совмещение применяется при наличии в штатном расписании вакантной единицы (ее доли). Кроме того, при решении вопроса об установлении совмещения наниматель должен выяснить, позволяют ли имеющиеся условия выполнять работнику помимо своей работы еще и обязанности по другой должности (профессии), а также имеется ли у работника, которому будет установлено совмещение, необходимое образование и квалификация для совмещаемой должности, профессии.

Совмещение должностей (профессий) обладает некоторыми особенностями:

- устанавливается у одного и того же нанимателя, у которого работник работает по трудовому договору;
- выполняется работа, не обусловленная заключенным трудовым договором;
- работа выполняется в течение рабочего времени, установленного для работы, обусловленной трудовым договором;
- новый трудовой договор не заключается. Работа выполняется на основании ранее заключенного трудового договора;
- работнику производится доплата.

## **6. Трудовая дисциплина**

*Трудовая дисциплина* – обязательное для всех работников подчинение установленному трудовому распорядку и надлежащее выполнение своих обязанностей. Трудовой распорядок для работников определяется:

- 1) положениями и инструкциями по охране труда и технике безопасности;
- 2) коллективными договорами, соглашениями;
- 3) должностными инструкциями работников;
- 4) графиками работ (сменности);
- 5) графиками отпусков.

Основанием *дисциплинарной ответственности* является дисциплинарный проступок, т.е. противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей. За совершение дисциплинарного проступка наниматель может применить к работнику следующие меры дисциплинарного взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение.

При выборе меры дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть дисциплинарного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника в учреждении. К работникам, совершившим дисциплинарный проступок, независимо от применения мер дисциплинарного взыскания могут применяться следующие меры:

- лишение премий;
- изменение времени предоставления трудового отпуска.

Виды и порядок применения этих мер определяются правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором (соглашением) иными локальными нормативными правовыми актами. До применения дисциплинарного взыскания наниматель должен затребовать от работника письменное объяснение. За каждый проступок может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание.

## **7. Материальная ответственность. Трудовые споры**

*Материальная ответственность* – имущественная ответственность работника за ущерб, причиненный нанимателю. Условия привлечения к материальной ответственности: наличие ущерба, причиненного нанимателю при исполнении трудовых обязанностей; противоправность поведения работника; прямая причинная связь между противоправным поведением и возникшим у нанимателя ущербом; вина работника в причинении ущерба.

Размер ущерба определяется только исходя из прямого действительного ущерба. Неполученные доходы не учитываются. Под прямым действительным ущербом понимаются утрата, ухудшение или понижение ценности имущества, влекущие необходимость для нанимателя произвести затраты на восстановление. Возмещение ущерба производится независимо от привлечения работника к дисциплинарной, административной или уголовной ответственности.

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано в комиссию по трудовым спорам и (или) в суд. Возникновение трудовых споров обусловлено объективными и субъективными причинами.

Объективные – вытекают из экономической сущности трудовых отношений, основанных на найме рабочей силы, когда работник по договору отделен от собственности, что влечет несоблюдение интересов работника и нанимателя.

Субъективными причинами являются: недостаточное знание работником и нанимателем трудового законодательства, нежелание соблюдать трудовое законодательство, наличие пробелов в законодательстве, недостатки в организации труда и производства в конкретной отрасли.

Общий порядок предполагает последовательное рассмотрение споров в комиссии по трудовым спорам, а затем в суде.

Комиссия по трудовым спорам образуется в учреждении сроком на один год из равного числа представителей профсоюза и нанимателя. Заявление в комиссию по трудовым спорам может подать любой работник, который находился с нанимателем в трудовых отношениях. Для обращения в комиссию по трудовым спорам установлен 3-х месячный срок с того момента, когда работник узнал о нарушенном праве. Подается заявление в письменном виде. Решение комиссии по трудовым спорам принимается по соглашению между представителями нанимателя и профсоюзом, а не большинством голосов. Все члены комиссии по трудовым спорам должны прийти к одному решению. Решения комиссии по трудовым спорам должны исполняться нанимателем в трехдневный срок, по истечении 10 дней предусмотрено право обжалования. В суде рассматриваются споры после обращения в комиссию по трудовым спорам.

## **8. Охрана труда работников дошкольных учреждений**

*Охрана труда* – система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая законодательные акты, социально-экономические, организационные, технические мероприятия и средства, обеспечивающие безопасность, сохранение здоровья и работоспособность человека в процессе труда. Организация и проведение обучения, инструктажей и проверки знаний по вопросам охраны труда возлагается на руководителя дошкольного учреждения или его заместителя, ответственного за организацию работы по охране труда. Консультирование руководителей и специалистов в



области охраны труда осуществляется во время всех видов обучения, в рамках курсов повышения квалификации, в дошкольном учреждении – в процессе проведения инструктажей. По характеру и времени проведения *инструктажи по охране труда* подразделяются на вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой.

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

*Первичный инструктаж на рабочем месте* проводят со всеми работниками, принятыми на работу; с работниками, переведенными из одного подразделения в другое; работниками, выполняющими новую для них работу, временными работниками; со строителями, выполняющими строительные-монтажные работы на территории нанимателя; с командированными, которые непосредственно принимают участие в производственном процессе (выполняемых работах) у нанимателя; со студентами, учащимися и воспитанниками, прибывшими на производственную практику к нанимателю. Первичный инструктаж на рабочем месте проводится с каждым работником индивидуально с практическим показом безопасных приемов и методов труда. Первичный инструктаж допускается проводить с группой работников, обслуживающих однотипное оборудование и в пределах общего рабочего места. Первичный инструктаж на рабочем месте проводится по программе, которая учитывает особенности производства (выполняемых работ) и требования нормативных правовых актов по охране труда или по инструкциям данного рабочего места.

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

*Внеплановый инструктаж* проводят при введении в действие новых или переработанных нормативных актов (документов) по охране труда или внесении изменений и дополнений к ним; изменении технологического процесса, замене или модернизации оборудования, приборов и инструментов, сырья, материалов и других факторов, влияющих на охрану труда; нарушении рабочим нормативных правовых актов

(документов) по охране труда, которые могли привести или привели к травмированию, аварии или отравлению; требовании государственных органов надзора и контроля при нарушении работниками действующих нормативных правовых актов (документов) по охране труда; перерывах в работах – по профессиям, к которым предъявляются повышенные требования, более чем 6 месяцев, а для остальных работ – один год; при поступлении информационных материалов об авариях и несчастных случаях, происшедших на аналогичных производствах.

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

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

Наниматель назначает должностных лиц, ответственных за организацию охраны труда, проводит расследование и учет несчастных случаев в учреждении, профессиональных заболеваний, аварий, разработку и реализацию мер по их профилактике, при необходимости выплачивает единовременное пособие работнику, утратившему трудоспособность, и возмещает вред, причиненный жизни и здоровью работников трудовым увечьем.

В свою очередь работники учреждения обязаны: соблюдать требования соответствующих инструкций, правил и других нормативных правовых актов по охране труда; выполнять нормы и обязательства по охране труда, предусмотренные коллективным договором, соглашением, трудовым договором и правилами внутреннего трудового распорядка; проходить в установленном порядке предварительные и периодические медицинские осмотры, обучение, инструктаж и проверку знаний по вопросам охраны труда; немедленно сообщать непосредственному руководителю о несчастном случае, а также о ситуациях, которые создают угрозу здоровью и жизни для него или окружающих людей.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое внутренний трудовой распорядок?
2. Охарактеризуйте основные виды трудовых договоров.
3. Совместительство и совмещение. В чем различия?
4. Перечислите виды инструктажей по охране труда.

## Лекция 3.10

# НОРМАТИВЫ И ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ ПИТАНИЯ ДЕТЕЙ В ДОШКОЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

1. Питание и здоровье дошкольника. Проблемы организации питания детей в дошкольных учреждениях: современное состояние.
2. Нормативно-правовое регулирование организации питания в дошкольных учреждениях и контроль за ним.
3. Обязанности администрации дошкольного учреждения по организации питания детей и контроль за ним.
4. Организация рационального питания, разнообразие меню, сбалансированность, витаминизация пищи. Соблюдение оптимального режима питания.
5. Санитарно-гигиенические требования к продуктам питания, помещениям пищеблока, посуде. Личная гигиена персонала.

### Литература:

основная [8, 21, 24, 26];  
дополнительная [3].

## 1. Питание и здоровье дошкольника.

### Проблемы организации питания детей в дошкольных учреждениях: современное состояние

Питание детей дошкольного возраста, сбалансированное на основе морфологических и функциональных особенностей их организма, занимает ведущее место в комплексе организации жизнедеятельности, роста и развития детей.

Именно поэтому необходимо постоянно совершенствовать систему мер, направленную на качество организации рационального, сбалансированного, безопасного питания, предупреждение возникновения случаев пищевых отравлений и инфекционных заболеваний детей, воспитывающихся в учреждениях дошкольного образования. Министерством образования, облисполкомами принимаются комплексные организационно-административные меры по решению проблем питания детей. Внедряется система удешевления питания за счет поставки продуктов по себестоимости и привлечения дополнительных источников финансирования, установленных законодательством. Определяются дополнительные мероприятия по совершенствованию деятельности всех структур, ответственных за организацию качественного питания детей в дошкольных учреждениях, при взаимодействии с исполнительными органами власти проводится целенаправленная работа по совершенствованию сложившейся в республике сис-

темы организации питания, обеспечивающей его доступность для всех воспитанников. Принимаются меры по укреплению материально-технической базы пищеблоков учреждений дошкольного образования. Первостепенная задача учреждений образования, органов управления образованием – эффективное, рациональное использование выделяемых средств и организация качественного и полноценного питания детей. В учреждениях дошкольного образования организуется и лечебное (диетическое) питание, которое назначается ребенку врачом по показаниям на основании возрастных физиологических норм суточной потребности детей в питательных веществах. Диетическое питание организуется в соответствии со специально составленными рационами. На республиканском и местных уровнях регулярно проводятся проверки организации питания в дошкольных учреждениях, применяются меры дисциплинарного взыскания к ответственным лицам по фактам выявленных нарушений. Результаты проверок рассматриваются на заседаниях рай(гор)исполкомов, коллегиях управлений образования и торговли облисполкомов, расширенных советах отделов образования с участием заинтересованных инстанций. Ежегодные проверки органами государственного контроля вскрывают факты нарушений, а также халатного и безответственного отношения к служебным обязанностям работников пищеблоков.

Типичные нарушения в организации питания детей:

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

– *Нарушения технологии приготовления блюд, факт наличия просроченных продуктов; нерациональное использование денежных средств* обусловлены как злоупотреблениями специалистов, так и безграмотным выполнением должностных обязанностей в силу низкой профессиональной компетентности. Низкая заработная плата работников пищеблока является главной причиной наличия в дошкольных учреждениях неквалифицированных кадров, поэтому профессиональная компетентность руководителя, медицинского персонала должна нивелировать издержки их деятельности.

– *Ежедневные рационы питания детей не соответствуют утвержденным десятидневным меню,* что приводит к несбалансированности питания детей.

– Во многих дошкольных учреждениях *отсутствуют справки санитарного надзора* по оценке организации питания, результатам лабораторного исследования проб рационов на протяжении года.

К сожалению, компетентности руководителя и специалистов учреждения не всегда хватает, чтобы самостоятельно оптимизировать процесс составления меню, обеспечить его соответствие десятидневным меню. Всем заинтересованным в организации питания в соответствии с должностными функциями необходимо прогнозировать, определять и использовать индивидуально-дифференцированные активные формы методического сопровождения специалистов, обеспечивать действенность административного и общественного контроля, оптимизировать координацию и регулирование деятельности всех заинтересованных лиц с учетом результатов ежегодных проверок питания. Новый подход к установлению родительской платы и ежегодное выделение средств в соответствии с Программой развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 гг. позволил снять существовавшую проблему выполнения натуральных норм питания детей.

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

Организация питания детей четко регламентируется нормативными правовыми актами, которые охватывают все составляющие данного процесса. Министерство образования разрабатывает методические рекомендации, доводит до местных органов управления образованием перечень нормативно-правовых актов по организации питания, соответствующих действующим санитарным нормам и правилам содержания детей в дошкольных учреждениях. Постановлением Совмина Республики Беларусь от 29 февраля 2008 г. № 307 «О размере и порядке взимания платы за питание детей, получающих дошкольное образование, специальное образование на уровне дошкольного образования» установлено, что плата родителей за питание детей в учреждениях дошкольного образования, специальных дошкольных учреждениях взимается в размере 100% от действующих денежных норм расходов на питание в день на одного воспитанника в зависимости от возраста детей, вида и режима работы дошкольного учреждения. Этим же постановлением установлена категория родителей (законных представителей), с которых не взимается оплата за питание детей, снижается на 50% или 30%. Постановление Совмина Республики Беларусь от 27 апреля 2013 г. № 317 «О нормах питания и денежных нормах расходов на питание обучающихся, а также участников образовательных мероприятий из числа лиц, обучающихся в учреждениях образования» утвердило нормы питания и денежные нормы расходов на питание обучающихся в учреждениях дошкольного образования.

Оплата питания детей в дошкольных учреждениях осуществляется родителями (законными представителями) ежемесячно не позднее 25-го числа текущего месяца. Освобождение от платы за питание детей или ее снижение осуществляется на основании сведений и документов, представленных для освобождения от платы за питание детей родителями и на основании приказа руководителя дошкольного учреждения. Плата за питание детей, посещающих дошкольные учреждения по гибкому режиму, группы кратковременного пребывания, устанавливается из расчета: завтрак – 30%, обед – 40, полдник – 10, ужин – 20% от установленных денежных норм расходов на питание в день на одного воспитанника.

Строгое и неукоснительное выполнение требований нормативных правовых актов, регламентирующих организацию питания детей дошкольного возраста, способствует наилучшей организации рационального, сбалансированного, безопасного питания детей.

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

Организацию питания в дошкольном учреждении и контроль за ним осуществляют руководитель (заведующий) и медицинский персонал. Периодически контроль за организацией питания в дошкольном учреждении осуществляют органы образования, здравоохранения, санитарно-эпидемиологической службы.

Администрация дошкольного учреждения, организуя контроль организации питания, ежедневно следит за закладкой продуктов и выходом готовых порций. Вопросы организации питания рассматриваются на совещаниях при заведующей, собраниях трудового коллектива, заседаниях совета по питанию, в состав которого входят представители родительской общности. Ежедневный контроль за качеством приготовления пищи осуществляют медицинские работники учреждения. Основные недостатки и нарушения по результатам всех проверок должны устраняться в предписанные сроки. На все блюда по примерному десятидневному меню на осенне-зимний и весенне-летний период дошкольное учреждение должно иметь технологические карты.

Администрацией осуществляется постоянный контроль за качеством поступивших и хранящихся продуктов, сроками их реализации, калорийностью, выполнением натуральных и денежных норм.

*Руководитель дошкольного учреждения* обеспечивает строгое и неукоснительное выполнение норм, заложенных в нормативных правовых актах, регламентирующих организацию питания детей дошкольного возраста, а также решает ключевые задачи в организации питания воспитанников:

- создание безопасных условий организации питания детей путем координации действий всех заинтересованных служб и ведомств;
- осуществление постоянного контроля руководителя учреждения дошкольного образования и других заинтересованных за качеством питания, эффективным использованием бюджетных средств, выделяемых на эти цели;
- принятие согласованных действенных мер совместно с территориальными органами здравоохранения, направленных на повышение ответственности и профессиональной компетентности медицинских работников в организации питания детей;
- привлечение дополнительных источников финансирования, в том числе и родительских средств;
- внедрение активных форм методического сопровождения деятельности специалистов, ответственных за организацию питания;
- укрепление материально-технической базы учреждений дошкольного образования, оснащение пищеблоков современным технологическим оборудованием.

Заведующий, отвечая за всю постановку работы в дошкольном учреждении:

- контролирует работу хозяйственных работников по обеспечению своевременных составлений заявок в торгующие организации на необходимое количество продуктов на год, квартал, месяц;
- следит за правильным использованием ассигнований на питание;
- следит за соответствием получаемых продуктов действующим натуральным нормам для дошкольных учреждений;
- следит за организацией доставки продуктов в учреждение, соблюдением правил их хранения и использования;
- следит за постановкой работы на пищеблоке, правильностью составления меню-раскладок, соблюдением санитарно-гигиенических требований при приготовлении и раздаче пищи;
- периодически проверяет организацию питания детей в группах.

*Заместитель заведующего* планирует и организует работу педколлектива по воспитанию культуры питания детей, привитию культурно-гигиенических навыков, просветительскую работу с родителями. В детском саду обучение детей правилам поведения за столом происходит как на специальных занятиях, так и ежедневно во время приема пищи. Дети знакомятся с разными видами посуды и столовых приборов, усваивают правила пользования ими.

*Медицинские работники.* После передачи штатов медицинских работников в государственные организации здравоохранения ставка меди-

цинской сестры по диетпитанию упразднена. Вместе с тем, в целях сохранения качественного медицинского обслуживания функции, ранее выполняемые медицинскими сестрами по диетпитанию (принимать участие в составлении меню-раскладки дневного или суточного рациона, осуществлять контроль за соблюдением технологии приготовления пищи, кулинарной обработкой, закладкой в котел пищевых продуктов, выходом готовых блюд, вкусовыми качествами пищи, соблюдением условий хранения и сроков годности (хранения) пищевых продуктов, непосредственно перед раздачей пищи проводить С-витаминизацию рационов питания и т.д.) сохранены за медицинскими работниками. Эти функции медицинская сестра выполняет совместно с кладовщиком, шеф-поваром, заведующим УДО. Должностные инструкции медицинских работников и их график работы в учреждении дошкольного образования утверждаются руководителем здравоохранения по согласованию с руководителем учреждения образования.

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

#### **4. Организация рационального питания, разнообразие меню, сбалансированность, витаминизация пищи. Соблюдение оптимального режима питания**

При составлении перспективного меню обязательно учитываются количественные и качественные нормы питания, правильное соотношение в нем белков, жиров и углеводов, калорийность пищи. Пользуясь таблицами состава и калорийности пищи, составляют меню, отвечающее потребностям детей данного возраста. При этом следят за тем, чтобы в меню входили продукты животного происхождения. Продукты, богатые белком (мясо, рыба, бобовые), дают в первую половину дня – на завтрак и обед, на ужин ребенок должен получать молочные, овощные и крупяные блюда, которые легко усваиваются. В меню детей необходимо ежедневно вводить нужное им количество витаминов и минеральных ве-



ществ. Медработник или заведующая присутствует при закладке основных продуктов и раздаче готовых блюд. Они следят за тем, чтобы при кулинарной обработке продукты не теряли своих ценных качеств, чтобы объем готовой пищи точно соответствовал количеству порций по утвержденной норме. Суточный объем рациона питания распределяется примерно так: завтрак – 25%, обед – 35, полдник – 15, ужин – 25%. При пребывании обучающихся от 2 до 7 часов в учреждениях дошкольного образования денежная норма расходов на питание рассчитывается в зависимости от кратности питания ребенка: завтрак – 30%, обед – 40, полдник – 10, ужин – 20% от установленной соответствующей денежной нормы; при проведении летних оздоровительных мероприятий (до 90 дней) в учреждениях дошкольного образования денежные нормы расходов на питание увеличиваются до 10%.

Детская пища должна быть разнообразной, вкусно приготовленной и красиво подана. Между подачей первого и второго блюда небольшие интервалы. Кормление ребенка против его желания может вызвать отвращение к пище. Рациональное питание, гигиенический режим и правильный уход за ребенком способствуют улучшению аппетита и хорошему здоровью.

## **5. Санитарно-гигиенические требования к продуктам питания, помещениям пищеблока, посуде. Личная гигиена персонала**

Продукты питания, поступающие в детские учреждения, должны быть свежими и доброкачественными. При малейшем подозрении на недоброкачественность того или иного продукта его следует исключить из рациона питания детей и подвергнуть дополнительному лабораторному исследованию. Полуфабрикаты из мяса и рыбы немедленно подвергают кулинарной обработке. Раздача готовой пищи производится немедленно после ее приготовления. Первые блюда в момент раздачи должны иметь температуру 70°, вторые – не ниже 60°, холодные блюда и закуски – салаты, винегреты – от 10 до 15°. Особого внимания и контроля требует оборудование и санитарное состояние пищеблока: состояние и наличие посуды и инвентаря, моющих средств и др. Кухню оборудуют электрическими или газовыми плитами с закрытыми горелками, титаном, двухгнездной раковиной для мытья кухонной посуды. Столы, предназначенные для разделки мяса и рыбы, покрывают оцинкованным железом или листами нержавеющей стали. Кухонную посуду обычно комплектуют из нержавеющей стали или дюралюминия. Важно, чтобы все повара имели специальное образование, все работники пищеблока своевременно сдавали санитарный

минимум, проходили медицинский осмотр, лабораторные обследования. Персонал, работающий в пищеблоке, должен постоянно содержать в чистоте одежду, обувь, соблюдать санитарно-гигиенический режим на производстве. Особое значение имеет уход за руками.

Таким образом, вся работа по совершенствованию организации питания детей в дошкольных учреждениях направлена на решение вопросов качества, сбалансированности, безопасности питания, индивидуального подхода к ребенку, внедрению современных технологий приготовления пищи. В целях дальнейшего совершенствования организации и повышения качества питания детей в учреждениях образования, охраны и укрепления их здоровья необходимо:

- питание в учреждениях образования осуществлять по соответствующим нормам питания обучающихся и воспитанников в пределах установленных денежных норм расходов на питание на основе примерного двухнедельного меню, разработанного с учетом сезонности и физиологической потребности в основных пищевых веществах в зависимости от возраста детей;

- для обеспечения сбалансированного питания и своевременного принятия мер по его корректировке необходимо вести накопительные ведомости расходов продуктов на одного воспитанника. Регулярно с участием руководителя учреждения образования проводить анализ этих ведомостей и определять мероприятия по улучшению питания;

- продолжить работу по удешевлению питания, предусматривая при этом установление прямых связей с производителями продуктов питания, взаимодействие с сельскохозяйственными организациями по заключению договоров на поставку учреждениям образования продукции животноводства и растениеводства.

- продолжить целенаправленную работу по укреплению материально-технической базы пищеблоков учреждений образования, замене устаревшего и пришедшего в негодность торгово-технологического и холодильного оборудования, эффективному использованию производственных площадей и оборудования;

- обеспечить на должном уровне организацию производственного, в т.ч. лабораторного, контроля за качеством питания детей в учреждениях образования, соблюдение установленной периодичности контроля, проведение С-витаминизации или поливитаминизации рационов питания;

- в целях обеспечения координации ведомственного контроля за организацией питания детей, эффективностью использования бюджетных средств, выделяемых на питание, необходимо активизировать работу меж-

ведомственных комиссий и советов по питанию. Вопросы организации питания регулярно рассматривать на педагогических советах учреждений образования, совместных коллегиях органов управления образованием, торговли, учреждений государственного санитарного надзора, заседаниях исполкомов;

– необходимо внедрять в учреждениях дошкольного образования компьютерные программы для составления ежедневного меню, меню-требования, анализа выполнения натуральных норм;

– активизировать информационно-воспитательную работу по привитию культуры питания и пропаганде здорового образа жизни, предусматривая оформление информационного стенда об организации питания в учреждении образования, родительских собраний по вопросам рационального питания и здорового образа жизни, анкетирование родителей с последующим анализом результатов и осуществлением мероприятий по совершенствованию организации питания.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие проблемы в организации питания детей в дошкольных учреждениях наиболее актуальны? Чем, на Ваш взгляд, можно объяснить трудности их решения?
2. Какие документы регламентируют организацию питания детей в дошкольных учреждениях?
3. В чем заключаются обязанности заведующего и медицинского персонала по организации питания в дошкольных учреждениях?

### **Лекция 3.11**

## **РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ДОШКОЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

1. Контроль как функция управления дошкольным учреждением. Современные требования к осуществлению контроля.
2. Алгоритм контроля. Этапы контроля.
3. Классификация видов контроля.
4. Качество и эффективность контроля.
5. Методы контроля.
6. Регулирование и коррекция деятельности дошкольного учреждения по результатам контроля.

#### **Литература:**

основная [6, 7, 9, 13, 22, 23];  
дополнительная [2, 3].

# **1. Контроль как функция управления дошкольным учреждением. Современные требования к осуществлению контроля**

Контрольная функция является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Основная цель управления – достижение высокой эффективности образовательной работы с детьми на уровне современных требований. Чтобы достичь этого, управленческая деятельность должна быть направлена на преодоление разрыва между существующим и необходимым состояниями педагогического процесса, достигнутыми и требуемыми результатами. Для преодоления несоответствия необходимо четко знать положение дел в учреждении дошкольного образования. Это возможно только на основе глубокого всестороннего анализа информации, полученной в результате контроля. Значит, контроль является одной из важнейших составляющих процесса управления, служащей основанием для осуществления обратной связи, дающей возможность руководителю прогнозировать пути развития учреждения дошкольного образования, правильно ставить цели на будущее. Контроль является базой для принятия решений, позволяет установить отклонения в работе, причины и пути их устранения.

*Контроль в дошкольном учреждении* – это система наблюдений и проверки соответствия образовательного процесса целям и задачам учебной программы дошкольного образования, устава учреждения дошкольного образования общегосударственным установкам, планам, приказам вышестоящих органов управления образованием. Вопросами организации контроля в дошкольном учреждении занимаются А.И. Васильева, Л.В. Поздняк, Л.М. Денякина, К.Ю. Белая, А.Н. Троян, Т.И. Шамова, О.А. Скоролюпова и др. По мнению этих авторов, *задачи контроля* следующие:

- сравнение результатов работы с нормативными требованиями;
- оказание своевременной практической помощи сотрудникам учреждения дошкольного образования;
- сбор, систематизация и хранение информации о том, как изменилось состояние системы после того или иного управленческого решения, т.е. выполнение функции обратной связи;
- сбор информации о том, как выполняются рекомендации, решения, т.е. контроль исполнения;
- выявление и обобщение передового педагогического опыта. Для того чтобы контроль стал инструментом мотивирования труда сотрудников дошкольного учреждения, он должен быть целесообразным, систематическим, объективным, гласным, носить диагностический, аналитический, обучающий и поддерживающий характер.

По утверждению М.М. Поташника и В.С. Лазарева, контроль делает управление «зрячим», чувствительным к изменениям.

По мнению И.П. Третьякова и В.А. Якуниной, контроль призван обеспечить обратную связь и является важнейшим источником информации, необходимой для успешного функционирования системы управления в целом.

Важность функции контроля в единой системе образовательной работы определяется рядом положений:

- контроль позволяет установить, все ли в дошкольном учреждении выполняется в соответствии с нормативными документами, решениями педагогического совета или распоряжениями руководителя. Он помогает выявить отклонения и их причины, определить пути и методы устранения недочетов;

- устранившись от контроля или осуществляя его не систематически, руководитель теряет возможность оперативно вмешиваться в ход воспитательного процесса, управлять им;

- отсутствие системы контроля вызывает стихийность в осуществлении воспитательно-образовательного процесса;

- контроль является важнейшим фактором воспитания кадров, усиления личной ответственности специалистов за исполнение своих обязанностей.

Контроль – важная функция управления. Руководитель должен уметь прогнозировать пути развития дошкольного учреждения, ставить цели на будущее. Это возможно лишь при оперативном получении и анализе информации.

К осуществлению контроля в дошкольном учреждении предъявляются следующие *требования*:

- заведующей важно не просто контролировать состояние дел, а создать единую систему контроля всех направлений работы дошкольного учреждения;

- контроль необходимо планировать: тщательно намечать цели, рассматривая образовательный процесс целостно;

- в процессе контроля важна не констатация факта, а выявление причин, вызывающих недостатки, выработка эффективных мер, предусматривающих их устранение;

- контроль будет действенным в том случае, если он осуществляется своевременно;

- необходимо вскрыть и проанализировать обстоятельства, которые привели к недостаткам образовательной работы с детьми, оценить всю педагогическую деятельность коллектива, а не ограничиваться отдельными негативными фактами;

- после контроля необходимо гласное подведение итогов;
- контроль должен выявить достоинства и педагогическую эффективность труда воспитателей, работы коллектива.

## 2. Алгоритм контроля. Этапы контроля

Контроль состоит из ряда *взаимосвязанных этапов*:

- постановки цели;
- выбора объекта контроля;
- планирования контроля;
- определения субъекта (кто проверяет);
- сбора и обработки информации;
- подведения итогов контроля, выработки рекомендаций и предложений;
- проверки исполнения рекомендаций.

Рассмотрим *алгоритм* организации контроля.

1. Процедура контроля начинается с определения целей и задач. Они должны быть определены в годовом плане.

2. Следующий шаг – подбор критериев и показателей для определения результативности деятельности педагогов. Под показателями понимается количественная характеристика свойств, входящих в состав качества образования. Содержание критериев и показателей обусловлено целями и задачами контроля. Универсальными критериями оценки эффективности педагогической деятельности, по мнению группы авторов во главе с Е.Н. Степановым, являются два критерия: продуктивность осуществленной деятельности и удовлетворенность участников деятельности процессом и результатом деятельности.

3. Следующий шаг – выбор методик – возможен только после того, как определены критерии и показатели. Подбор методик не должен быть случайным, прежде всего их выбор необходимо осуществлять в соответствии с избранными критериями и показателями. В дошкольном учреждении в зависимости от целей контроля используются такие методики, как «Социометрия», «Рейтинг» и др.

4. Для обеспечения более высокого уровня и придания контролю научного характера необходимо подготовить диагностический инструментарий, с помощью которого будет оцениваться деятельность педагогов.

5. Исследование процесса и результатов деятельности – чрезвычайно важный этап в контроле, т.к. именно он позволяет изучить реальное состояние дел, увидеть, что происходит на самом деле.

6. Контроль завершается анализом, обработкой полученных результатов, оценкой и выработкой рекомендаций по совершенствованию деятельности педагогического коллектива. Анализируя полученные результаты, заведующий и заместитель заведующего формулируют выводы, в которых дают оценку полученным результатам, отмечают достижения в деятельности педагогов, лучший педагогический опыт, а также затруднения и недостатки. Оценивая работу педагогов, заведующему и заместителю заведующего необходимо соотносить полученные результаты с прогнозируемыми целями. Мерилом оценки при этом выступают нормы, требования нормативных правовых документов, программ, различных методик и др. Особо важное место в алгоритме контроля занимает анализ причин выявленных несогласований, недостатков, а также поиск путей их преодоления. Руководителю необходимо стремиться определить реальные причины, которые негативно повлияли на конечный результат. Рекомендации педагогам – важный аспект контроля. Важно, чтобы они были четкими и конкретными, направленными на устранение вызвавших их причин.

7. Обсуждение результатов контроля, принятие контрольных решений, доведение этих решений до исполнителей осуществляется на совещании при заведующем, на педагогическом совете, собрании трудового коллектива и т.д. Это необходимо для того, чтобы каждый педагог, сотрудник имел представление о состоянии и направлениях совершенствования образовательного процесса, об обеспечении здоровьесберегающих условий процесса воспитания и обучения детей, сумел определить свое место и роль в улучшении его качества. Результаты контроля фиксируются в виде справки и содержат информацию, собранную всеми субъектами контроля. Проведенный руководителем на высоком профессиональном уровне контроль и педагогический анализ способствует дальнейшему профессиональному развитию педагога.

### **3. Классификация видов контроля**

В науке не существует единства мнений и подходов относительно классификации видов контроля. Однако в практике работы дошкольных учреждений сложились и используются виды контроля по времени осуществления, содержанию, субъектам, осуществляющим контроль.

*Виды контроля по времени осуществления:*

– *предварительный контроль* имеет опережающий, прогностический характер. Цель – предотвратить возможные ошибки, способствовать предупреждению возможных сбоев еще до начала процессов, улучшению деятельности сотрудников, а также оказание помощи – отбор наиболее рациональных методов и приемов работы. Целью предварительного контро-

ля должен выступать стандарт дошкольного образования и реализуемая в учреждении дошкольного образования образовательная программа. Этот вид контроля применяется чаще к начинающим или вновь поступившим сотрудникам. Содержанием предупредительного контроля может быть проверка готовности воспитателя к проведению занятий, других режимных моментов, знание и внедрение передового педагогического опыта и др.;

– *текущий контроль* – проводится на этапе осуществления педагогического процесса. Цель – выявление возможных отклонений промежуточных результатов от запланированных, соответствие достигнутых результатов установленным стандартам и нормам. Содержание текущего контроля:

- сравнение уровня развития детей в усвоении программы с нормативными критериями;
- изменение результатов – достижений детей;
- выявление проблем, влияющих на усвоение программы;
- эффективное информирование педагогов о результатах контроля, выработка управленческого решения, рекомендации, регулирование образовательного процесса в изменении темпов и сроков прохождения программы, коррекция средств, форм и методов организации детей, отслеживание степени реализации намеченных планов;

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

*Виды контроля по содержанию:*

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

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



ский контроль был результативным, необходимо провести подготовительную работу в несколько этапов:

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

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

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

– *персональный контроль* – это контроль за работой одного педагога, проводимый в плановом порядке. Целями персонального контроля являются: оценка качества выполнения педагогом своих обязанностей, выявление достижений, устранение ошибок, оказание побуждающего воздействия, объективная оценка работы педагога в период аттестации. Персональный контроль планируется в следующих случаях: планового изучения деятельности педагога перед аттестацией; необходимости оказания помощи педагогу вследствие низких результатов работы; подготовки к аттестации дошкольного учреждения; подготовки к рассмотрению вопроса на педагогическом совете; изучения деятельности педагогов-специалистов (учителя-дефектолога, педагога-психолога, музыкального руководителя и др.); по обращению (жалобам) родителей. Сроки реализации персонального контроля определяются администрацией в зависимости от целей, но не более двух недель. Результаты персонального контроля обсуждаются в индивидуальной беседе с педагогом, на совещании при заведующем, включаются в анализ деятельности дошкольного учреждения по итогам года, в случае аттестации педагога, результаты оформляются в виде справки;

– *результатирующий контроль* проводится для проверки мероприятий, намеченных по результатам проведения других видов контроля. Качество и эффективность контроля зависит не только от правильной постановки целей,

отбора содержания, но и от того, какие эффективные и оптимально сочетаемые методы, средства, процедуры, формы избрал руководитель.

*Виды контроля по субъектам, осуществляющим контроль:*

- административный контроль;
- самоконтроль;
- взаимоконтроль;
- коллективный контроль;
- инспектирование.

*Административный контроль* – осуществляется непосредственно администрацией учреждения дошкольного образования, определяет выполнение распоряжений, регламентирующих деятельность учреждения. Административный контроль проводится по плану, утвержденному руководителем.

Ключевыми фигурами в реализации функции контроля в дошкольном учреждении являются заведующий и его заместители. Управление дошкольным учреждением станет эффективнее, если заведующий будет целенаправленно совершенствовать себя и параллельно своих сотрудников в реализации системы контроля.

Требования к личности заведующего (заместителя заведующего по основной деятельности) в реализации системы контроля:

- компетентность, знание нормативных правовых документов, теоретических основ управления, дошкольной педагогики и психологии и различных методик;
- для того чтобы иметь моральное право контролировать, заведующий и заместитель заведующего по основной деятельности сами должны быть компетентными;
- повышение собственной роли как руководителя учреждения в осуществлении контроля и как координатора взаимодействия с другими субъектами;
- личное участие в создании четкой и максимально обоснованной системы контроля;
- подготовка, «выращивание» профессионально подготовленных специалистов (заместитель заведующего по основной деятельности, заместитель заведующего по хозяйственной деятельности, старшая медсестра, врач и др.), разделяющих подходы заведующего к контролю и способных к взаимодействию с ним в этой работе;
- наличие в распоряжении руководителя и его помощников достаточной управленческой информации, информационно-вычислительной и копировально-множительной техники;
- обучение педагогов самоконтролю, самоанализу, самооценке; развитие их рефлексивно-аналитических навыков.

*Самоконтроль* приобретает особую актуальность на современном этапе управления дошкольным учреждением. Следует различать самоконтроль как вид государственного инспектирования и самоконтроль как вид внутрисадового контроля. Целью самоконтроля является анализ и оценка выполнения дошкольным учреждением поставленных целей и задач; демократизация и гуманизация процесса управления дошкольным учреждением, обеспечение индивидуально-дифференцированного подхода к изучению деятельности педагогов, работающих творчески и добившихся высоких результатов в воспитании и обучении детей, а также определение личной значимости выполненной работы и оценка достигнутых результатов.

Целью контроля является получение обратной связи о том, что происходит в управляемой системе от самих педагогов на основе их самоконтроля, самоанализа и самооценки. По сути, происходит делегирование руководителем своих полномочий по осуществлению функции контроля, что позволяет превратить дошкольное учреждение в самоуправляющуюся систему, развивающую демократические основы управления. Делегирование прав и полномочий исполнителям способствует рациональному использованию сил и времени руководителя, высвобождению времени для не менее важных дел в управлении, налаживании связей с социумом. Условием внедрения самоконтроля является достаточно высокий уровень квалификации педагогов, их ответственность и добросовестность, здоровый морально-психологический микроклимат, демократический стиль руководства. Получив от воспитателей информацию по результатам самоконтроля, заместитель заведующего по основной деятельности изучает, обобщает ее и формулирует выводы о состоянии дел в дошкольном учреждении по данной проблеме. Если у руководителя возникает сомнение относительно объективности предоставленной информации по результатам самоконтроля, заведующий или заместитель заведующего по основной деятельности вправе проверить ее. Основанием для перевода педагогов в режим самоконтроля являются стабильные высокие результаты педагогической деятельности, профессиональное мастерство, соотносимое с первой или высшей категорией, а также решение педагогического совета. Режим полного самоконтроля означает, что педагог сам оценивает ежемесячно себя по всем вопросам, по которым осуществляется административный контроль в конкретном дошкольном учреждении.

*Взаимоконтроль* – предполагает объединение ряда сотрудников учреждения дошкольного образования. Взаимоконтроль осуществляется педагогами дошкольного учреждения. Целями контроля данного вида являются:

- 1) согласование, координация деятельности воспитателей, работающих в одной группе;
- 2) демократизация процесса управления дошкольным учреждением, привлечение педагогов к контрольной функции.

В первом случае воспитатели изучают друг у друга какую-либо деятельность, оценивают ее и обсуждают возможность согласовывать, координировать ее в целях совершенствования образовательного процесса. Во втором – взаимоконтроль осуществляется педагогами параллельных групп. Для взаимоконтроля руководитель назначает педагогов, чья компетентность и объективность не вызывает сомнения у коллег. В то же время, руководителю не следует подменять административный контроль взаимоконтролем, что в конечном итоге может ухудшить микроклимат в коллективе.

*Коллективный контроль* предполагает широкое использование современными руководителями делегирования полномочий, позволяет привлекать к контролю органы коллективного управления: совет педагогов, профком, совет учреждения и т.д. Сюда же можно отнести и контроль родителей. Хотя их оценка непрофессиональна и больше носит эмоциональный характер, но, тем не менее, родители – наши заказчики и с их мнением необходимо считаться.

Очень важно создать *единую систему контроля* всех направлений работы учреждения дошкольного образования. Эффективность зависит от четкого распределения обязанностей между всеми членами административно-управленческого аппарата, единых подходов и полной согласованности действий в руководстве учреждения. Четко организованная система контроля позволяет планомерно и оперативно управлять учреждением дошкольного образования.

Государственный контроль за обеспечением качества дошкольного образования регулирует Положение о государственном контроле за обеспечением качества образования в Республике Беларусь (Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 30 сентября 2002 г. № 39).

*Инспектирование* – контроль за отдельными направлениями деятельности учреждения образования, который осуществляют органы управления образованием. Основными направлениями инспектирования являются:

- выполнение требований законодательства Республики Беларусь в сфере образования;
- организация и качество учебно-воспитательного процесса, методической, научно-исследовательской работы учреждения образования;
- установление соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускников учреждения образования требованиям образовательных стандартов;

- изучение системы работы по обеспечению качества образования или его составляющих, выявление тенденций его развития;
- учебно-методическое, материально-техническое, информационно-библиотечное, кадровое и научное обеспечение учебно-воспитательного процесса;
- организация воспитательной работы;
- соблюдение норм по охране здоровья и безопасности жизни обучающихся, их социально-бытовые условия;
- другие составляющие качества образования.

При проведении инспектирования учреждения образования в зависимости от целей проверки проводится посещение занятий, экспертиза документов, анкетирование, устный опрос участников образовательного процесса, тестирование качества усвоения обучающимися учебных программ.

Инспектирование может осуществляться в виде плановых, оперативных проверок, мониторинга и аудита, а также проверок по запросам вышестоящих государственных органов.

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

*Аудит* – инспектирование по запросам с целью консультирования должностных лиц по вопросам применения законодательства и т.п., без принятия к ним мер административного воздействия, для установления правомерности их решений. Инспекционно-контрольная деятельность в дошкольных учреждениях должна быть направлена не на проведение непосредственных проверок деятельности педагогических работников, а на повышение качества образовательной деятельности педагогов путем совершенствования внутреннего контроля, проводимого руководством дошкольного учреждения.

#### **4. Качество и эффективность контроля**

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

- информированность;
- полноту охвата и выделения проблем, их актуальность;
- выбор целей;
- четкое планирование;

- заинтересованность всех ее участников;
- повторность.

Для получения информации в ходе контроля важно на первое место ставить цели, задачи и содержание, а формы организации контроля – на второе. Чтобы форма не стала преобладать над содержанием и смыслом контрольной деятельности, не всегда оправдано стремление отдельных руководителей педантично просчитывать и обозначать все виды контроля в плане. Отбирая содержание или изучаемый объект, нужно задуматься, какой вид контроля в данном случае будет более результативен.

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

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

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

Увлеченность воспитателя может вывести его на самостоятельное оценивание результата работы с детьми. И тогда руководителю лучше использовать систему предупредительного, аудиторского контроля. В этом случае педагог воспринимает контроль как совет, помощь.

## 5. Методы контроля

Эффективность проведения любого вида контроля зависит от умелого использования разнообразных методов контроля. Основным методом является *наблюдение* за ходом работы контролируемого. Этот метод позволяет изучить состояние педагогического процесса, эффективность применяемых педагогом методических приемов, проникнуть в суть наблюдаемого и дать объективную оценку происходящему. Информация, полученная в процессе наблюдения, должна быть тщательно проанализирована. Важно разобраться в причинах и следствиях контролируемых явлений.

Продуктивным является такой метод, как *беседа*. Она позволяет выявить уровень знаний и у воспитанников, и у педагогов, проблемы, имею-

щиеся в работе, степень благополучия ребенка. Руководителю беседа позволяет установить доверительные и, вместе с тем, деловые и принципиальные отношения.

В практике используют такие методы контроля, как *опрос, анкетирование, тестирование*. Нельзя сегодня забывать и о проведении *итоговых занятий*. Они позволяют выявить уровень знаний, умений и навыков детей. При организации контроля широко используется *педагогическая диагностика*. Проведенная в начале года, она позволяет изучить исходный уровень знаний детей, а в конце квартала, года – составить план корректирующих воздействий.

Результативным методом контроля является *изучение документации*, регламентирующей весь процесс жизнедеятельности детей. Так, анализ медицинских документов позволяет понять, почему тот или иной ребенок трудно усваивает программу. А получить информацию о ходе выполнения программы руководителю помогает проверка календарных планов.

*Статистический метод* – это сопоставление количественных изменений, выраженных в числах, с их качественной оценкой. Результаты статистического метода нагляднее всего выражаются графически – иллюстрациями, таблицами, схемами.

В практике управления популярен такой метод контроля, как *заслушивание отчетов педагогических работников*. Он дает возможность получить представление о положении дел по одному из вопросов воспитания и обучения.

Одним из методов контроля процесса деятельности является *педагогический мониторинг* – процесс непрерывного научно-прогностического слежения за состоянием, развитием педагогического процесса в целях оптимального выбора образовательных целей, задач и средств их решения. Это формирующий контроль, поскольку в его процессе происходит коррекция и координация деятельности.

## **6. Регулирование и коррекция деятельности дошкольного учреждения по результатам контроля**

Именно внутрисадовый контроль является тем необходимым звеном, по итогам которого начинает работать функция регулирования, осуществляющая необходимые коррективы и в аналитическом процессе, и в процессе планирования и организации действий. *Регулирование* определяется как вид деятельности на основе внесения корректив с помощью оперативных способов, средств и воздействий в процессе управления системой для поддержания ее на запрограммированном уровне.

Цель, содержание и методы коррекционных действий в процессе управления диктует функция контроля, которая, выявляя несоответствия

нормам и требованиям, «поставляет» информацию о том, где, что и когда необходимо привести в надлежащий порядок. Выборочность и точность действия функции регулирования всецело будет зависеть от уровня качества проведения внутрисадового контроля.

Регулирование помогает руководителю дошкольного учреждения в оперативном порядке устранить выявленные несоответствия, принять решения на стратегическом и тактическом уровнях и получить информацию о состоянии системы и происходящих процессах, а затем анализировать эти данные. Благодаря коррективам поддерживается упорядоченность в деятельности дошкольного учреждения, устраняются факторы дезорганизации и дезадаптации.

*Корректирование* – это процесс, направленный на поддержание (в отличие от регулирования) отдельных элементов (участков, направлений) в состоянии упорядоченности. Коррекция довольно часто осуществляется как воздействие или манипуляции по настройке человеческой системы. Предметом исследования при корректировании является конкретная ситуация, внешние и внутренние переменные, влияющие на нее.

Чтобы система контроля была действенной, необходимо обязательно довести до сведения педагогов результаты изучаемой деятельности. По результатам изученной информации руководитель принимает решения. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Проводимая при этом корректировка должна концентрироваться на устранении реальной причины отклонения. Осуществление корректировки может быть достигнуто путем совершенствования функций управления или улучшения качества работы педагогов.

Приняв решение по результатам контроля, следует обязательно проверить его исполнение. В противном случае нельзя говорить о завершении процесса контроля. Руководителю необходимо сосредоточить внимание на самых важных, проблемных участках, довести ситуацию до нормы. Таким образом, организованная на научном уровне система контроля поможет руководителям существенно повысить профессиональное мастерство педагогов, их активность, качество образовательного процесса, позволит определять перспективы и ставить перед собой цели, расширяющие горизонты развития дошкольного учреждения.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему контроль считается неотъемлемой частью управленческой деятельности?
2. Охарактеризуйте основные виды контроля.
3. От чего зависит качество и эффективность контроля?



Тема 4  
УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ  
В РАЙОНЕ (ГОРОДЕ)

**Лекция 4.1**  
**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**  
**РАЙОННОГО (ГОРОДСКОГО) УПРАВЛЕНИЯ (ОТДЕЛА)**  
**ПО РУКОВОДСТВУ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ**

1. Система и структура органов управления дошкольным образованием.
2. Задачи и функции управления дошкольным образованием в районе.
3. Содержание деятельности специалистов по дошкольному образованию региональных органов управления образованием.
4. Мероприятия районного (городского) отдела образования по обеспечению здоровьесберегающего процесса.
5. Взаимодействие учреждения дошкольного образования с семьей.
6. Мероприятия районного (городского) отдела образования по защите прав несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении.

**Литература:**

основная [12, 13, 23].

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

В Республике Беларусь раннее и дошкольное детство рассматриваются как особый национальный ресурс, позволяющий решать сложные проблемы социального и экономического развития, в полной мере обеспечиваются общедоступность и бесплатность дошкольного образования.

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

- обновление, разработка нормативно-правовых документов;
- разработка концепций, программ развития дошкольного образования;

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

*Региональные органы управления образованием представлены:*

- управлениями образования областных исполнительных комитетов, комитетом образования Минского городского исполнительного комитета;
- управлениями (отделами) образования городских, районных исполнительных комитетов.

*Цели и принципы управления в сфере образования:*

- 1) управление в сфере образования в Республике Беларусь носит государственно-общественный характер;
- 2) управление в сфере образования осуществляется на принципах законности, демократии, гласности, учета общественного мнения и системности управления образованием;
- 3) целями управления в сфере образования являются:
  - проведение государственной политики в сфере образования;
  - совершенствование и развитие системы образования;
  - реализация образовательных программ, программ воспитания.

Развитие системы образования в Республике Беларусь осуществляется на основе программы социально-экономического развития Республики Беларусь, программы развития системы образования, программ развития дошкольного образования.

Прогнозными показателями в системе образования являются: сеть учреждений образования региона, контингент обучающихся, организация образовательного процесса, материально-техническая база учреждений образования, потребности в педагогических кадрах, учебно-методических комплексах и др. Прогнозирование развития системы дошкольного образования осуществляется на республиканском, областном, районном уровнях.

*Местные исполнительные и распорядительные органы в сфере образования:*

- разрабатывают и вносят на утверждение в местные Советы депутатов программы развития дошкольного образования;
- принимают меры по их реализации;
- осуществляют управление в сфере образования на территории соответствующей административно-территориальной единицы;
- разрабатывают прогнозы потребностей в кадрах для соответствующей административно-территориальной единицы;
- организуют повышение квалификации и переподготовку специалистов, рабочих, служащих подчиненных организаций;
- доводят до Министерства образования Республики Беларусь, учреждений образования, организаций, заинтересованных в подготовке специалистов, рабочих, служащих, количество мест для получения образования на условиях целевой подготовки;
- обеспечивают предоставление первого рабочего места;
- осуществляют иные полномочия в сфере образования, определяемые законодательством Республики Беларусь.

## **2. Задачи и функции управления дошкольным образованием в районе**

Отдел образования является структурным подразделением администрации района, осуществляющим государственную и региональную политику в сфере образования и координирующим работу по этому направлению на территории района.

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

*Основные задачи отдела образования определены положением об отделе образования:*

- осуществление государственной и региональной политики в области образования: обеспечение республиканской и областной программы развития образования, государственных образовательных стандартов и финансирования системы образования на уровне государственных нормативов;

– претворение в жизнь принципов государственной политики в области образования, в первую очередь обеспечение его общедоступности, гуманистического и светского характера, приоритета общечеловеческих ценностей в образовательном процессе.

*Функции отдела образования:*

– анализирует выполнение народно-хозяйственного плана по дошкольному образованию, разрабатывает и реализует в установленном порядке районные программы развития образования во взаимосвязи с региональными программами;

– прогнозирует и координирует развитие сети образовательных учреждений; формирует и выделяет близлежащие и перспективные цели функционирования и развития дошкольного образования на основе социального заказа;

– в установленном законом порядке создает, реорганизует и ликвидирует образовательные учреждения по согласованию с управлением образования области;

– приостанавливает в установленном порядке деятельность подведомственных образовательных учреждений, осуществляемую с нарушениями требований законодательства Республики Беларусь в области образования;

– вносит предложения по формированию районного бюджета в части расходов на образование, а также по установлению местных налогов и сборов на цели образования и районных нормативов его финансирования;

– организует финансирование и оказывает посреднические услуги образовательным учреждениям в части их материально-технического обеспечения;

– в рамках своей компетенции организует разработку примерных учебных планов и программ, курсов, дисциплин, издание учебной литературы, информационное обеспечение образовательных учреждений.

Основным звеном в структуре дошкольного образованием являются учреждения дошкольного образования, которые в своей работе должны руководствоваться в первую очередь интересами заказчика (родителей), педагога, трудового коллектива дошкольного учреждения.

Все большую роль в управлении дошкольным образованием должны играть различные общественные организации: советы (попечительские, педагогические, родительские и др.), ассоциации, союзы (педагогов, родителей, общественных организаций), фонды, общества содействия дошкольному образованию.

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

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

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

- программирует и планирует развитие системы дошкольного образования в районе;
- следит за правильным размещением сети дошкольных учреждений, принимает меры к ее расширению, организует контроль за строительством и своевременным вводом в действие дошкольных учреждений;
- способствует укреплению материальной базы, обеспечению дошкольных учреждений инвентарем, посудой, игрушками, техническими средствами, учебно-наглядными пособиями, высококачественными продуктами питания в соответствии с утвержденными нормами и ассортиментом;
- осуществляет сбор и анализ информации о состоянии дошкольного образования в городе (районе);
- участвует в комплектовании дошкольных учреждений педагогическими кадрами, повышении их квалификации, в пределах своей компетенции организует и участвует в соответствии с действующими нормативными актами в аттестации педагогических и руководящих работников учреждений дошкольного образования, составляет справки по итогам экспертизы деятельности аттестуемого;
- принимает меры по улучшению качества образовательной работы с детьми;
- выявляет, изучает и внедряет в практику работы отделов образования, дошкольных учреждений лучший педагогический опыт, достижения

психолого-педагогической науки, анализирует инновационную деятельность дошкольных учреждений;

- организует работу по пропаганде педагогических знаний среди населения; проводит мониторинг общественного мнения и информирование общественности о процессах развития дошкольного образования;

- организует работу по повышению квалификации, педагогического мастерства работников дошкольных учреждений;

- анализирует информацию по району (городу) о необходимости повышения квалификации, курсовой подготовки и переподготовки педагогов, управленческих работников и готовит заказ в Институт развития образования, Академию последипломного образования;

- обеспечивает дошкольные учреждения необходимыми нормативно-правовыми, научно-методическими, информационными материалами;

- организует и обеспечивает связь дошкольного учреждения со школьными, внешкольными организациями, предприятиями города; совершенствует педагогический процесс в социуме: дошкольное учреждение – семья – начальная школа.

*Специалист по дошкольному образованию имеет право:*

- проверять работу дошкольных учреждений всех типов и всех ведомств, присутствовать на занятиях, других режимных моментах, различных мероприятиях, проводимых в дошкольных учреждениях;

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

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

Анализ результатов деятельности образовательных учреждений и их должностных лиц осуществляется с целью установления исполнения законодательства, иных нормативных и правовых актов, и т.ч. приказов, указаний, распоряжений, а также с целью изучения последствий реализации этих актов. *Инспектирование* осуществляется в виде плановых, оперативных проверок, мониторинга. В целях установления фактов и проверки сведений о нарушениях, указанных в обращениях граждан и организаций, и урегулирования конфликтных ситуаций в отношениях между участниками

образовательного процесса, проводится *оперативное инспектирование*. При проведении инспектирования используются такие методы, как документальный контроль, наблюдение за фактическим состоянием проверяемого объекта, анкетирование.

Специалист по дошкольному образованию оказывает помощь и поддерживает постоянную связь с дошкольными учреждениями (заседания совета отдела образования, совещания руководителей учреждений дошкольного образования и их заместителей, обучающие семинары, методические объединения и др.). О своей работе специалист отчитывается перед руководством управления (отдела) образования или Министерства образования. Специалист по дошкольному образованию непосредственно осуществляет прогнозирование и планирование развития и функционирования системы дошкольного образования региона, выносит на рассмотрение совета отдела образования соответствующую часть плана работы на год или часть перспективной программы развития.

Специалист по дошкольному образованию выполняет большой объем управленческих действий. Учитывая то, что управленческая деятельность циклична, алгоритмизация всех процессов жизнедеятельности системы дошкольного образования позволяет обеспечить более качественное исполнение управленцем из года в год своих функциональных обязанностей, проводить постоянную рефлексию. Затратив на первых порах значительное время на составление *циклограмм жизнедеятельности региональной системы* (годовая, недельная, помесечная, циклограмма деятельности руководителей учреждений дошкольного образования, циклограмма приказов), впоследствии специалист по дошкольному образованию его экономит, исключая нервную обстановку в коллективах учреждений, добиваясь значительного эффекта в работе. Коллективы дошкольных учреждений получают для руководства кроме плана работы отдела циклограмму функционирования дошкольного образования на год, месяц, где четко обозначены циклично повторяющиеся управленческие действия, организационные и другие мероприятия, их исполнители. Особенно полезна циклограмма начинающим и малоопытным специалистам, руководителям учреждений дошкольного образования.

#### **4. Мероприятия районного (городского) отдела образования по обеспечению здоровьесберегающего процесса**

Это приоритетное направление в работе отделов и учреждений дошкольного образования. Основные идеи по охране, укреплению здоровья и снижению заболеваемости детей, организации оздоровительной рабо-

ты реализуются в учебной программе дошкольного образования, утвержденной постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 27 ноября 2012 г. № 133. Для создания здоровьесберегающей системы в дошкольном учреждении необходимо:

- осознание негативных проблем, воздействующих на здоровье детей в условиях дошкольного учреждения, и необходимости их решения;
- признание педагогами своей ответственности за неблагоприятное состояния здоровья воспитанников;
- овладение определенными здоровьесберегающими технологиями и их реализация на практике в тесном взаимодействии всех специалистов дошкольного учреждения с родителями.

Обеспечение здоровьесберегающего процесса воспитания и обучения детей в дошкольных учреждениях находится на постоянном контроле государственных органов управления образованием. Наиболее эффективной формой контроля является психолого-педагогический мониторинг работы по охране жизни и укреплению здоровья детей, который исключает субъективизм, обеспечивает осуществление экспертизы здоровьесберегающей системы в группе, дошкольном учреждении, регионе. Министерством образования Республики Беларусь четко определены направления работы местных органов управления по сохранению и укреплению здоровья детей, физическому воспитанию детей в учреждениях дошкольного образования:

- принятие мер по повышению ответственности руководителей учреждений дошкольного образования за обеспечение безопасности жизнедеятельности воспитанников;
- внедрение в учреждения дошкольного образования компьютерных программ для контроля выполнения натуральных норм питания детей в дошкольных учреждениях;
- обеспечение качественного взаимодействия с территориальными учреждениями здравоохранения по совершенствованию медико-психолого-педагогического сопровождения каждого воспитанника.

Отделами образования отслеживается результативность медицинского обслуживания и врачебного контроля за состоянием здоровья детей, проводится сравнительный анализ, выявляются позитивные и негативные тенденции. Специалист по дошкольному образованию проводит *мониторинг состояния здоровья детей региона* на основании данных учреждений по следующим показателям:

- всего случаев заболеваний (на 1000 детей);
- число дней, пропущенных детьми по болезни;
- группы здоровья детей в % (1, 2, 3, 4 гр.);



- заболеваемость (в среднем за год пропущено 1 ребенком);
- наличие и развитие сети дошкольных учреждений специального назначения и групп, пунктов коррекционно-педагогической помощи;
- санаторные дошкольные учреждения и группы для оздоровления детей.

На особом контроле находится выполнение инструкции по охране жизни и здоровья детей в детских дошкольных учреждениях.

## **5. Взаимодействие учреждения дошкольного образования с семьей**

Многоаспектное *взаимодействие учреждения дошкольного образования с семьей* является важным направлением деятельности отделов образования. Родители воспитанников как заказчики образовательных услуг являются полноправными участниками образовательного процесса, что обуславливает необходимость повышения их компетентности в вопросах функционирования учреждения дошкольного образования и его управления, реализации задач воспитания и обучения детей, деятельности родительского, попечительского советов. Нуждается в совершенствовании система взаимодействия с семьями воспитанников с целью усиления воспитательного потенциала семьи, гармонизации детско-родительских отношений.

Важно учитывать интересы и запросы семьи, строить общение на принципах открытости, взаимопонимания и доверия. Переход на качественно новые содержание и технологии образовательного процесса, изменение стиля и форм взаимодействия с семьей на основе открытой модели учреждения в итоге будет содействовать выработке общей стратегии действий по развитию личности ребенка, формированию благоприятного для него образовательного пространства.

Оптимизировать процесс взаимодействия учреждения и семьи позволяют следующие формы работы:

- организация попечительских советов, советов учреждений образования, родительских комитетов, материнских школ;
- работа информационно-методического кабинета, как консультационного центра;
- день открытых дверей (ярмарка и выставка совместного творчества детей и родителей);
- культурно-досуговая деятельность (создание, функционирование родительских гостиных, вечеров, семейных клубов, проведение совместных праздников);
- организация психолого-педагогической просветительской работы с семьями воспитанников, в т.ч. университетов педагогических знаний;

- интерактивные формы взаимодействия (вечера вопросов и ответов, родительские тренинги, семинары-практикумы, творческие мастерские, мастер-классы, семейные педсоветы, заседания круглого стола);
- наглядные средства (информационные стенды, памятки, газеты для родителей, выставка педагогической и научно-популярной литературы по дошкольному образованию).

Создание системы непрерывного образования требует реализации принципа преемственности ее звеньев. *Преемственность* в работе дошкольных образовательных учреждений и начальной школы означает установление взаимосвязи между ними для последовательного решения задач обучения, воспитания и развития личности ребенка. Реализация преемственности требует установления взаимосвязи не только в целях дошкольного и начального образования, но и в содержании, методах и формах организации работы с детьми в детском саду и школе. Приоритетными целями дошкольного и начального звена остаются:

- на дошкольной ступени – охрана, укрепление здоровья и физическое развитие ребенка, его общих способностей, произвольности, познавательной активности, коммуникативности и уверенности в себе, обеспечивающих его эмоциональное благополучие и успешное образование на следующем этапе;
- на ступени начальной школы – физическая культура ребенка; его познавательное развитие и социализация, соответствующие возрастным возможностям; освоение разных форм взаимодействия с окружающим миром; сформированность учебной деятельности и готовность к образованию в среднем звене школы.

## **6. Мероприятия районного (городского) отдела образования по защите прав несовершеннолетних, находящихся в социально опасном положении**

Важным направлением работы органов государственного управления образованием и учреждений образования являются профилактика социально опасного положения несовершеннолетних и их семей, выявление, учет и защита несовершеннолетних, нуждающихся в социально-педагогической, психологической и иных видах помощи. В целях реализации Декрета Президента Республики Беларусь от 24 ноября 2006 г. № 18 «О дополнительных мерах по государственной защите детей в неблагополучных семьях» и повышения эффективности работы по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, семейного неблаго-

гополучия отделы образования обеспечивают координацию работы учреждений образования по выполнению положений Декрета. Отделы организуют системную работу учреждений образования по раннему выявлению неблагополучия детей, факторов, угрожающих здоровью и жизни воспитанников, на основании:

- изучения условий жизни и воспитания детей в семье;
- анализа участия родителей в жизнедеятельности учреждений образования;
- анализа обращений граждан по вопросам защиты прав и законных интересов детей;
- внедрения системы постоянного учета посещения воспитанниками учреждений образования;
- учета детей по системе всеобуча;
- учета и анализа совершения несовершеннолетними правонарушений и преступлений;
- систематического контроля за семьями, установившими опеку (попечительство) над несовершеннолетними.

В отделах образования создан банк данных о несовершеннолетних, признанных педагогическими советами (советами по профилактике безнадзорности и правонарушений) учреждений образования находящимися в социально опасном положении. Этот банк постоянно обновляется учреждениями образования. Определен порядок выявления и учета детей, находящихся в социально опасном положении, а также признания их нуждающимися в государственной защите. В каждом учреждении дошкольного образования определен специалист, который отвечает за этот участок работы. В учреждениях образования ведется учет семей по двум категориям:

- семьи группы социального риска;
- семьи, где дети находятся в социально опасном положении.

Решения о постановке на учет (по двум категориям) принимается решением Совета профилактики с учетом примерных критериев оценки семейного неблагополучия. При этом учитывается, что в работе с семьей первого вида учета достаточно усилий администрации дошкольного заведения, а второго вида – требуется содействие иных учреждений, организаций, предприятий. Педагогические работники учреждений образования на основании анализа положения несовершеннолетнего в семьях первой категории составляют индивидуальный план помощи несовершеннолетнему; в семьях второй категории – межведомственный план защиты прав ребенка.

Не менее одного раза в полугодие социально-психолого-педагогическая служба анализирует результаты работы с несовершеннолетним и его семьей, делает выводы о целесообразности снятия с учета, внесения изменений в план работы и т.д. либо о переводе в категорию учета № 2 (признании нуждающимся в государственной защите). Учет семей *группы социального риска* ведется в учреждении. Учет детей, находящихся в *социально опасном положении*, ведется в учреждении и в отделе образования. Учреждения дошкольного образования осуществляют профилактическую работу и учет детей по микрорайону в отношении своих воспитанников.

Если учреждение образования установило, что пребывание ребенка у родителей может повлечь угрозу его жизни и здоровью, то в комиссию по делам несовершеннолетних направляется мотивированное ходатайство (с изложением проделанной профилактической работы) о признании ребенка нуждающимся в государственной защите, отобрании, помещении на государственное обеспечение. Кроме того, прилагается акт обследования жилищно-бытовых условий несовершеннолетнего. Межведомственный план по защите прав и законных интересов несовершеннолетнего составляется специалистами социально-педагогического центра. Комиссия по делам несовершеннолетних принимает решение в течение трех дней с момента поступления ходатайства. В течение этих дней комиссия выезжает по месту жительства ребенка, составляется заключение о необходимости признания ребенка нуждающимся в государственной защите и принимается решение: удовлетворить ходатайство либо отказать (если комиссия пришла к выводу, что учебное заведение использовало не все возможности в работе с семьей). Если возникла ситуация непосредственной угрозы жизни и здоровью ребенка, то отобрание производит орган опеки и попечительства. Дети до трех лет помещаются на государственное обеспечение органами опеки отделов образования, дети старше трех лет – комиссией по делам несовершеннолетних. Руководители учреждений дошкольного образования несут персональную ответственность за несообщение о ставших известными им фактах социально опасного положения несовершеннолетних.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные направления деятельности местных органов управления образованием в руководстве системой дошкольного образования.
2. Охарактеризуйте основные направления деятельности специалистов по дошкольному образованию региональных органов управления образованием.

3. Перечислите направления работы местных органов управления образованием и учреждений дошкольного образования по сохранению и укреплению здоровья, физическому воспитанию детей.

4. Охарактеризуйте самые действенные на ваш взгляд формы взаимодействия дошкольного учреждения с семьей.

5. Какие мероприятия отделов образования обеспечивают координацию работы учреждений образования по выполнению положений Декрета Президента Республики Беларусь № 18 «О дополнительных мерах по государственной защите детей в неблагополучных семьях»?

## **Лекция 4.2**

### **УПРАВЛЕНИЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ В РАЙОНЕ (ГОРОДЕ)**

1. Организация и содержание методической работы с педагогическими кадрами в районе (городе).

2. Методические объединения как основная форма повышения квалификации педагогических кадров района (города).

3. Формы и методы методической работы с педагогическими кадрами.

4. Организация и руководство работой базовых дошкольных учреждений.

5. Организация работы методического центра (кабинета) по дошкольному образованию.

6. Управление инновационными процессами в дошкольных учреждениях.

#### **Литература:**

основная [4, 8, 17];

дополнительная [5].

### **1. Организация методической работы с педагогическими кадрами в районе (городе)**

Успешное развитие системы дошкольного образования в соответствии с запросами семьи, общества, государства возможно при наличии непрерывного личностно-профессионального саморазвития педагогических кадров. Сегодня руководителям и педагогам дошкольных учреждений необходимо мыслить и действовать в соответствии с новыми требованиями. Для этого необходимо обладать концептуальным мышлением, рефлексивными, аналитическими, исследовательскими, организационными способностями. Одна из важнейших обязанностей специалистов и методистов по дошкольному образованию региональных отделов образования – оказание помощи дошкольным учреждениям в совершенствовании образовательного процесса, улучшении качества обучения и воспитания детей. А качество образования

целиком зависит от подготовленности педагогов, их квалификации, культурного уровня. В этом контексте актуальность приобретает процесс повышения квалификации педагогов в курсовой период, научно-методическая поддержка педагогических и управленческих кадров в межкурсовой период, самообразование. Вопросы повышения квалификации педагогических работников занимают в работе специалистов и методистов значительное место и реализуются отделами образования, методическими кабинетами, областными институтами развития образования через следующие основные формы: курсы повышения квалификации и методическую работу.

*Курсы повышения квалификации* проводятся институтами развития образования, Академией последипломного образования с отрывом от работы. Педагоги проходят повышение квалификации на курсах не реже 1 раза в 3 года.

Важную роль в обеспечении непрерывного профессионального развития педагогических кадров, формировании их мастерства и творчества, новых профессионально значимых качеств в межкурсовой период играет *методическая работа*, т.е. система научно-практических мероприятий, базирующихся на достижениях педагогики и смежных наук, идеях эффективного педагогического опыта. Она обеспечивает профессиональную адаптацию, становление, развитие и саморазвитие личности педагога.

Методическая работа в регионе занимает особое место и дает возможность каждому педагогу включиться в такой вид деятельности, который позволит педагогу осмыслить свой педагогический опыт, повысить нормативно-правовой, теоретический и методический уровни, спроектировать рост профессиональной деятельности на перспективу. Задача методической службы – не только методическая поддержка, но и помощь в формировании нового типа педагога, педагога-исследователя, который обладает профессионализмом, методологической культурой, научно-педагогической компетентностью. Приоритетными задачами методической службы города (района) являются:

- создание условий для достижения высокого качества современного дошкольного образования;
- создание условий для удовлетворения индивидуальных образовательных запросов педагогов обеспечение эффективных форм и методов, способствующих развитию профессиональных навыков педагогов;
- максимальное удовлетворение запросов дошкольного учреждения на образовательные услуги;
- создание системы информационной поддержки.

Выполнение этих задач возможно при соблюдении принципов методической работы:

- лично-ориентированного подхода, учитывающего запросы и потребности всех участников методического формирования, а также индивидуальный уровень профессионализма;
- использование многообразия форм, методов работы с кадрами, вариативности методических услуг;
- отбора содержания методической работы, способствующего развитию профессионализма его участников, использованию передового педагогического опыта.

Методическая работа в регионе осуществляется на основе инструктивно-методических и нормативно-правовых документов Министерства образования Республики Беларусь, стратегии развития региона, запросов и потребностей педагогов, которые выявляются на основе диагностики и самодиагностики.

## **2. Методические объединения как основная форма повышения квалификации педагогических кадров района (города)**

Одной из наиболее распространенных форм по повышению профессионального мастерства руководителей и специалистов дошкольных учреждений региона являются *методические объединения (МО)*. Методические объединения могут быть: районными (городскими); зональными (межрайонными); создаваться в конкретных дошкольных учреждениях. Именно через методические объединения как основное структурное подразделение районная методическая служба осуществляет проведение образовательной, методической, инновационной, опытно-экспериментальной работы.

*Основная цель МО* – обеспечение качества образования, эффективности образовательного процесса, совместный поиск, отработка и внедрение лучших образцов педагогической деятельности в процессе взаимного профессионального общения, выработка единых взглядов и подходов, критериев, норм и требований к оценке результатов профессиональной педагогической деятельности.

*Задачи МО:*

- оказание помощи руководителям и специалистам дошкольных учреждений в реализации принципов и методических приемов воспитания, обучения и развития детей;
- включение педагогов в творческий педагогический поиск наиболее эффективных управленческих и образовательных технологий, направленных на повышение качества дошкольного образования;
- совершенствование профессионально-педагогической культуры руководителей и специалистов дошкольных учреждений на основе их уча-

ствия в организации и проведении различных методических мероприятий МО.

*Основные направления деятельности МО:*

- организационная работа:
  - общая характеристика состава участников МО (образование, стаж, время прохождения аттестации, курсовое повышение квалификации, тема по самообразованию, участие в методической работе дошкольного учреждения, района и др.);
  - диагностика личностно-профессионального уровня руководителей и специалистов дошкольных учреждений; изучение запросов участников МО;
  - планирование работы на определенный период (как правило, на год);
  - организация работы по выполнению плана;
  - подведение итогов работы руководителей и специалистов дошкольных учреждений за определенный период;
- учебно-методическая работа:
  - изучение нормативных правовых актов Республики Беларусь, Министерства образования Республики Беларусь по развитию системы дошкольного образования;
  - коллективное обсуждение наиболее актуальных вопросов управленческой деятельности, образовательного процесса дошкольных учреждений;
  - изучение новых методик, управленческих и образовательных технологий;
  - организация исследовательской, инновационной деятельности;
  - взаимопосещение специально организованных видов деятельности, знакомство с эффективным педагогическим опытом и его использование в деятельности участников МО;
  - разработка рекомендаций для руководителей и специалистов дошкольных учреждений и др.

Руководители МО утверждаются приказом начальника отдела образования и организуют работу по основным направлениям деятельности на основании нормативных правовых документов Министерства образования Республики Беларусь в тесном сотрудничестве с методистами районных (городских) учебно-методических кабинетов, институтом развития образования.



### 3. Формы методической работы с педагогическими кадрами

*Семинары*, проводимые как институтами развития образования, так и методическими кабинетами, являются массовой формой совершенствования профессионального мастерства, пополнения теоретических и методических знаний педагогов. Например, постоянно действующий теоретико-практический семинар работает по определенной проблеме. Эффективность работы семинара во многом зависит от мотивации его участников на продуктивную деятельность и его результативность (разработка рекомендаций, перспективного плана, конспектов занятий, дидактического и раздаточного материалов и др.).

На *интерактивных семинарах* участники учатся, прежде всего, благодаря собственной активной работе, интенсивному групповому взаимодействию. Активно используются отделами образования такие коллективные формы работы как семинары-практикумы для педагогов, специалистов, руководителей, практико-ориентированные конференции, круглые столы.

*Районные (городские) творческие группы (РТГ)* – это временное профессиональное объединение педагогов, заинтересованных во взаимном творчестве, коллективном сотрудничестве по изучению, разработке, обобщению материалов по заявленной тематике с целью поиска оптимальных путей развития изучаемой темы. Результатом работы районной творческой группы является создание педагогического продукта творческой деятельности (авторской программы, методики, педагогического инструментария, педагогической модели, методических рекомендаций и др.).

Работа *районных проблемных групп (РПГ)* основана на принципе добровольности, а также индивидуальном, дифференцированном и деятельностном подходах. В результате объединения педагогов для решения конкретных проблем создаются соответствующие городские проблемные группы. Преимущество такой технологии создания профессиональных объединений заключается, во-первых, в том, что группы сформированы с учетом пожеланий педагогов. В состав групп входят педагоги разных учреждений дошкольного образования, но их объединяют общие профессиональные интересы. Во-вторых, их деятельность направлена на решение методических проблем, конкретных затруднений, наиболее часто встречающихся в практике. Формы организации РПГ разные: круглые столы, практикумы, тренинги, мастер-классы, взаимопосещения занятий с последующим обсуждением проблемы, ярмарки методических приемов и др. Материалы работы РПГ становятся достоянием педагогической общественности, публикуются.

Популярна такая форма работы, как *школа передового опыта*. Занятия в школе передового опыта формируют у слушателей постоянную потребность использования в педагогической практике идей передового опыта, обеспечивают непрерывность инновационной деятельности и ее поисковый характер. Для трансляции передового педагогического опыта региональная методическая служба привлекает не только местных новаторов, но и лучших педагогов области и республики.

*Творческие отчеты* педагогов, специалистов, руководителей дошкольных учреждений позволяют осмыслить педагогическую практику, научиться презентовать основные идеи педагогического опыта, определить условия их эффективного использования в практике, учат четкости и конкретности суждений, пробуждают профессиональный интерес педагогов к освоению лучшего опыта.

*Школа молодого педагога* – целевое обучение молодых педагогов. Содержание обучения в ней ориентировано на решение их профессиональных затруднений. Занятия в школе молодого педагога должны иметь практическую направленность, учитывать индивидуальные особенности и профессиональные возможности каждого в процессе обучения, развивать активность педагогов – слушателей школы в освоении теоретических знаний и педагогического опыта.

Традиционным в большинстве регионов нашей страны стал профессиональный конкурс «Детский сад года», конкурс педагогического мастерства «Педагог дошкольного образования года». К подготовке и участию в этих конкурсах привлекается значительное количество работников учреждений образования всего региона, методистов.

Городские методические эстафеты, мастер-классы, методические фестивали, недели педагогического мастерства, посвященные определенным темам, проблемам, событиям, позволяют участникам представить свой опыт работы, обменяться педагогическими идеями и находками. Одной из эффективных форм повышения профессиональной компетентности, являются авторские курсы.

Тесное сотрудничество методической службы региона с институтом развития образования, Академией последипломного образования, представителями науки, методическими журналами позволяют расширить и обогатить возможности методической работы в регионе.

*Музейная педагогика* дает возможность для развития нравственного, патриотического и духовного становления ребенка. Это не только посещение музеев, экскурсий в городе, но и создание мини-музеев в детском саду. Не обязательно для этой цели иметь дополнительные помещения, можно

использовать рекреации и уголки в группах (музей пуговиц, музей белорусского костюма, музей кукол и др.). На базе музеев педагоги осуществляют проектную деятельность, в которой активное участие принимают дети, педагоги, родители.

#### **4. Организация и руководство работой базовых дошкольных учреждений**

Объективно сложно охватить одновременно всех педагогов методической деятельностью по овладению актуальными для них новшествами, поэтому во многих регионах методические службы целенаправленно работают по конкретному направлению обновления содержания с педагогами конкретных дошкольных учреждений. Постоянный мониторинг состояния и динамики методической работы в учреждениях образования позволяет методической службе определить эти адреса и обозначить сеть опорных площадок (учреждений дошкольного образования, которые впоследствии становятся центрами новой педагогической практики, базовыми учреждениями дошкольного образования для обучения остальных педагогов города, освоения ими передового педагогического опыта). Организация и руководство работой базовых дошкольных учреждений позволяет районному учебно-методическому кабинету отдать приоритет практико-ориентированным, деятельностным методам повышения профессионального уровня педагогов, перейти от разовых мероприятий по ознакомлению с актуальными новшествами к системе долгосрочных, целенаправленных мероприятий по овладению передовым опытом.

В конечном итоге, в каких бы формах не было организовано повышение квалификации, результатом должно явиться становление индивидуальной, авторской, высокоэффективной системы педагогической деятельности дошкольного учреждения, когда каждый руководитель и педагог обладает умением осуществлять проблемный анализ и на его основе моделировать, планировать свою деятельность, получать намеченные результаты.

#### **5. Организация работы методического центра (кабинета) по дошкольному образованию**

Отделом образования может быть создан *информационно-методический кабинет (центр) по дошкольному образованию*. Основной целью деятельности кабинета (центра) является распространение перспективного педагогического опыта, обеспечивающего решение приоритетных направлений системы дошкольного образования района. Координацию

деятельности районного информационно-методического центра осуществляет учебно-методический кабинет отдела образования, непосредственно-методист по дошкольному образованию.

Задачами Центра являются:

- повышение потенциала системы дошкольного образования района за счет концентрации материально-технических, педагогических, интеллектуальных, информационных и финансовых ресурсов;
- информационная и научно-методическая поддержка образовательного процесса в дошкольных учреждениях региона; в реализации приоритетных направлений развития дошкольного образования района;
- ведение научно-исследовательской, инновационной, проектной деятельности;
- выявление образовательных потребностей педагогических и руководящих работников дошкольных учреждений;
- консультирование педагогических и руководящих работников учреждений дошкольного образования, оказание им информационно-методической поддержки по актуальным вопросам дошкольного образования;
- организация обучения различных категорий педагогических работников по использованию в практике работы новейших достижений в области дошкольного образования, оперативному овладению перспективным педагогическим опытом, новаторскими методами обучения и воспитания, навыками управления;
- распространение перспективного педагогического опыта, ознакомление педагогической общественности с результатами работы по реализуемым содержательным направлениям через создание и сопровождение веб-сайтов, электронных СМИ, осуществление издательской деятельности.

## **6. Управление инновационными процессами в дошкольных учреждениях**

Порядок осуществления *экспериментальной и инновационной деятельности* в учреждениях дошкольного образования определяет «Инструкция о порядке осуществления экспериментальной и инновационно деятельности в сфере образования», утвержденная приказом Министерства образования Республики Беларусь 1 сентября 2011 г. № 251.

Инструкция четко разграничивает понятия экспериментальной и инновационной деятельности:

– *экспериментальная деятельность* – процесс проверки результатов фундаментальных и прикладных научных исследований в сфере образования в целях определения эффективности и целесообразности их массового использования посредством реализации экспериментального проекта;

– *инновационная деятельность* – процесс внедрения в практику апробированных в ходе экспериментальной деятельности результатов фундаментальных и прикладных научных исследований в сфере образования посредством реализации инновационного проекта.

Определен порядок организации и проведения экспериментальной и инновационной деятельности, порядок организации и проведения оценки экспериментальных и инновационных проектов, сроки экспериментальной и инновационной деятельности.

Министерство образования утверждает перечень учреждений образования, на базе которых осуществляется экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования, на основании предложений организаций, осуществляющих научно-методическое обеспечение образования. На основании приказа Министерства образования управления образования областных исполнительных комитетов издаются приказы, в которых определяются ответственные лица за организацию экспериментальной и инновационной деятельности. На основании приказа управления образования и районного отдела образования руководитель учреждения образования издает приказ, в котором определяет педагогических работников учреждения образования, непосредственно осуществляющих программу экспериментальной и инновационной деятельности. Ответственность за ход экспериментальной и инновационной деятельности несет руководитель учреждения образования совместно с руководителем экспериментального и консультантом инновационного проекта.

Отдел образования создает банк данных об инновациях и нововведениях в системе дошкольного образования региона, который ежегодно обновляется и анализируется. Данная работа позволяет установить иерархию инноваций, значимых для дошкольных учреждений региона, выявляет адреса передового педагогического опыта, успехи и достижения педагогических коллективов, трудности в деятельности. На основании банка данных ведется мониторинг, позволяющий проанализировать деятельность учреждений дошкольного образования, которые включены в инновационную деятельность.

Основаниями для выбора проблемы, над которой намеревается работать учреждение дошкольного образования в экспериментальном режиме, являются:

– объективная жизненная потребность в обновлении определенного участка работы;

- социальный заказ, определяемый в результате научного прогнозирования развития образования;
- реальные возможности и условия деятельности института развития образования;
- интересы тех, кто будет реализовывать результаты экспериментальной работы.

Инновационной деятельности учреждения дошкольного образования предшествует возникновение и накопление разнообразных новшеств и инициатив, которые в своей совокупности приводят к изменениям в образовании и трансформации его содержания и качества.

Успешная организация и реализация инновационного процесса зависит от педагогического коллектива, осознания им инновационной идеи, т.к. в условиях инновационного режима идет активный процесс личностного самоопределения педагога, происходят изменения в характере взаимоотношений между сотрудниками дошкольного учреждения. Этот процесс достаточно длительный и сам по себе он не может произойти. Необходима целенаправленная работа всех методических структур по вертикали «институт развития образования – учебно-методический кабинет – учреждение дошкольного образования», основные функции которых:

- теоретическая и практическая подготовка педагогов к инновационной деятельности;
- методическая помощь в разработке инновационных и экспериментальных проектов;
- информационно-аналитическая деятельность о состоянии инновационной деятельности в системе дошкольного образования региона;
- издательская деятельность, которая помогает реализовать потребность педагогов в информированности по вопросам инновационной деятельности;
- выявление, изучение, обобщение, распространение опыта инновационной деятельности.

Приоритетными *задачами* всех названных структур в организации и обеспечении качества инновационной и экспериментальной деятельности являются:

- формирование инновационной среды в регионе, дошкольном учреждении через создание системы информационно-методического обеспечения и практического внедрения перспективных направлений дошкольного образования в педагогическую практику;
- создание условий для овладения педагогами дошкольных учреждений здоровьесберегающими технологиями и механизмом их внедрения.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите и дайте краткую характеристику наиболее распространенным формам организации методической работы в районе (городе).
2. Каковы основные направления деятельности методического объединения?
3. Чем отличаются экспериментальная и инновационная деятельность?

### **Лекция 4.3**

## **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

1. Понятие, сущность качества дошкольного образования, факторы и условия его обеспечения.
2. Процессуальная и результативная составляющие качества дошкольного образования.
3. Оценка качества дошкольного образования.
4. Организационный механизм управления качеством. Модель управления качеством дошкольного образования в рамках системного и процессного подходов к управлению.
5. Модель взаимодействия управленческой команды. Система мотивационного управления.

#### **Литература:**

основная [8, 17, 25];  
дополнительная [3, 5].

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

Одним из важнейших аспектов управления образованием является его качество. Управление качеством образования есть новая парадигма управления образованием вообще. Идея качества образования продолжает сложившиеся веками традиции обеспечения качества человеческой жизни. Исходя из понимания образования как процесса формирования полноценного человека такая трактовка качества не только правомерна, но и необходима. О качестве дошкольного образования по сути заговорили в последнее десятилетие, когда дошкольное образование стало пониматься именно как образование. Первоначально педагогическая наука говорила о воспитании, затем было обращено внимание на развитие ребенка, что предусматривает не только подготовку к следующему этапу обучения (школьному) и успешное формирование базовых черт личности, индивидуальности, но и максимальное развитие творческого потенциала ребенка, его способностей, талантов.

В соответствии с государственным образовательным стандартом и учебной программой дошкольного образования определены ориентиры развития системы дошкольного образования, требования к его качеству.

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

Выделим наиболее важные, в первую очередь внутренние, факторы, поддающиеся изменению со стороны педагогического коллектива:

- содержание образования и способы его освоения;
- стиль взаимодействия педагога с детьми;
- общая организация жизнедеятельности дошкольников;
- кадровые, материальные, программно-методические, финансовые ресурсы;
- санитарно-гигиенические условия и медико-оздоровительное сопровождение образовательного процесса;
- психологическое сопровождение образовательного процесса;
- предметно-развивающая среда;
- профессиональная компетентность педагогов и руководителей;
- взаимодействие педагогического коллектива с социальными институтами;
- согласованность действий дошкольного учреждения и семьи в вопросах воспитания, обучения и развития детей;
- взаимодействие педагогического коллектива с социальными институтами;
- согласованность действий дошкольного учреждения и семьи в вопросах воспитания, обучения и развития детей;
- управление дошкольным учреждением.

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

- создание образовательной среды, ориентированной на сохранение самооценности дошкольного детства;
- постоянное совершенствование профессиональной компетентности педагогов и руководителей как в условиях дошкольного учреждения, так и в системе повышения квалификации;



- положительный психологический климат в коллективе;
- творческая направленность деятельности коллектива и руководителя;
- грамотный, свободный выбор образовательных программ и технологий;
- необходимые условия труда;
- система материального стимулирования качественной работы;
- ориентация на образовательные потребности и запросы семьи;
- создание банка инновационных систем;
- систематическое коллективное обсуждение состояния образовательного процесса и принятие обоснованных управленческих решений.

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

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

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

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

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

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

в-четвертых, *стабильность* – обеспечение устойчивости образовательного процесса при переходе от реального к потенциальному качеству;

в-пятых, *целостность* всех компонентов образовательного процесса, направленных на полноценное развитие ребенка;

в-шестых, *ресурсообеспеченность*, т.е. наличие условий, необходимых для реализации качественного образовательного процесса (кадры администрации, педагогические кадры, кадры специалистов функциональных служб, образовательная инфраструктура, бюджетные и внебюджетные финансовые средства, методические и инновационные разработки, стати-

стические данные, банки данных, средства коммуникации, фонд контрольно-оценочных средств).

Результативная составляющая образования, которую следует рассматривать как запрограммированный результат, обладает взаимозависимыми свойствами – *эффективностью* (педагогической, медицинской, социально-психологической) и *продуктивностью* (выполнением поставленных задач с точки зрения вклада в последующую – школьную – систему).

Управление качеством образования характеризуется наличием трех компонентов – входа, выхода и процесса управления. *Первый* компонент связывает систему с внешней средой. *Второй* – отражает уровень достижения запрограммированных результатов. *Третий* – представляет совокупность взаимозависимых функций, претворяемых в определенной последовательности. Системно-структурная природа качества дошкольного образования диктует комплексный подход к управлению, т.е. одновременное применение различных факторов и условий – педагогических, психологических, организационных, социально-педагогических.

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

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

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

1) с позиции отношения к ребенку как уникально развивающейся личности, т.е. необходимости учета его возрастных и индивидуальных особенностей и возможностей; сохранения самооценности дошкольного детства как важного периода становления фундаментальных основ дальнейшего развития ребенка; взгляд на педагога как носителя качественного

дошкольного образования, которого уважают, которому доверяют, создают условия для проявления инициативы, самостоятельности;

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

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

### **3. Оценка качества дошкольного образования**

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

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

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

Представление об образовании как о сфере услуг на особенно значимое место ставит интересы и запросы потребителя (клиента). В странах с развитой системой рыночных отношений широкое применение нашел *маркетинговый подход*, в рамках которого выделяются те свойства и характеристики качества дошкольного образования, которые демонстрируют

конкурентоспособность образовательных услуг на рынке, их рентабельность, спрос и удовлетворенность потребителей.

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

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

Качество – характеристика динамичная. При смене социокультурной и образовательной ситуации параметры качества требуют своего пересмотра, новой стандартизации.

#### **4. Организационный механизм управления качеством. Модель управления качеством дошкольного образования в рамках системного и процессного подходов к управлению**

Качество дошкольного образования в учреждении – управляемый процесс, требующий особых подходов, нестандартных решений, которые в полной мере могли бы учитывать особенности образовательной среды, запросы и потребности родителей и других социальных партнеров учреждения дошкольного образования. Модель управления качеством дошкольного образования в рамках системного и процессного подходов к управлению, по мнению практиков, в большей степени обеспечивает повышение качества образования.

Модель управления качеством образования включает цели, содержание, организационную структуру, педагогические механизмы системной коррекции образовательного процесса, позволяющие реализовать цели учреждения дошкольного образования в партнерском взаимодействии.

Первый этап реализации модели управления качеством дошкольного образования на основе процессного подхода – изучение спроса и потребностей заказчиков образовательных услуг. На этом этапе выявляются не только актуальные, но и перспективные потребности родителей начальной школы как основных социальных партнеров учреждения дошкольного образования.

Результат этапа – сформулированный перечень требований потребителей услуг, т.е. социальный заказ.

На втором этапе осуществляется выбор миссии, основных целей и направлений деятельности учреждения дошкольного образования исходя из требований социального заказа родителей.

В соответствии с выбранной миссией и основными целями на третьем этапе планируются и выбираются образовательные программы и технологии. Программа развития и воспитания – необходимый стержень в работе учреждения дошкольного образования.

На четвертом этапе решается задача обеспечения образовательного процесса (финансового, материально-технического, учебно-методического, нормативно-правового). Решению проблем создания предметно-развивающей среды способствуют новые подходы к формированию структуры помещений, их свободной планировке.

Отбор кадров, повышение их квалификации – пятый этап системы управления качеством образования в учреждении дошкольного образования. Он оценивается как по формальным показателям (отсутствие или наличие дефицита педагогических кадров по номенклатуре, квалификация по диплому, и др.), так и по качественным и количественным показателям результативности обучения и воспитания в сравнении с исходным уровнем подготовки и развития детей

Шестой этап – первичная диагностика индивидуальных учебных и воспитательных возможностей воспитанника, его интересов, склонностей, потребностей, уровня физического развития, необходимая для определения его навыков и способностей. Данные первичной диагностики используются в дальнейшем для определения динамики результатов образовательного процесса.

Седьмой этап модели управления качеством дошкольного образования – организация образовательного процесса. Система управления качеством направлена на организацию развивающего, личностно-ориентированного образования. Цель развивающего образования, ориентированного на каждого ребенка, – не усвоение знаний, умений и навыков в строго заданном объеме, а развитие ребенка. Целесообразно опираться на интегрированный подход к построению образовательного процесса, используя такую закономерность, как взаимное «пронизывание» различных видов детской деятельности.

*Данный компонент модели – основной.* Все предыдущие и последующие действия направлены на подготовку, обеспечение, реализацию и корректировку содержания образовательного процесса.

Восьмой этап – текущий контроль образовательного процесса. Чтобы управлять не формально, а реально, принимать правильные научно обоснованные решения, администрации учреждения дошкольного образования необходимо иметь фактические данные об этом процессе. Такую обратную связь выполняет контроль в разных формах и методах. После определения причин недостатков разрабатываются корректирующие мероприятия по их устранению, которые направлены на улучшение обеспечения образовательного процесса, совершенствование подготовки педагогических кадров, форм и методов воспитания и обучения.

По завершении образовательного процесса проводится итоговая диагностика воспитанников, т.е. девятый этап модели. Об эффективности педагогического процесса позволяют судить результаты итоговой диагностики воспитанников: отслеживание социального, познавательного и физического развития. Сравнением данных итоговой диагностики с прогнозируемыми результатами определяется степень достижения целей педагогического процесса.

Анализируя соответствие желаемых и достигнутых результатов, можно определить причины, препятствующие реализации намеченного. На данном этапе эти мероприятия направлены на коррекцию программ и технологий.

Завершающий, десятый, этап – отслеживание жизнедеятельности выпускников. Это возможно через установление прочных связей со школой и родителями. При этом внимание акцентируется на уровне успеваемости, коммуникативной культуры и т.д.

Данная модель обеспечит повышение качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности и общества в целом.

## **5. Модель взаимодействия управленческой команды. Система мотивационного управления**

Развитие системы дошкольного образования в значительной степени определяется внедрением в практику новейших научных психолого-педагогических достижений в области управления. Одно из таких новшеств – мотивационное управление, в основе которой лежит организация мотивационной среды.

Система стимулирования строится с учетом структуры коллектива и психологических механизмов (эмоции успеха – неуспеха). Эмоциональное переживание успеха необходимо всем. Используемая система стимулирова-

ния включает такие формы поощрения, которые дают педагогу возможность переживать эмоции успеха. Наиболее эффективные формы стимулирования: содействие в выдвижении на престижные конкурсы разного уровня; привлечение к участию в работе администрации учреждения дошкольного образования; аттестация на более высокую квалификационную категорию.

Контроль и оценка деятельности педагогов направлена на раскрытие их профессиональных и личностных резервов, совершенствование образовательного процесса, выявление успехов, а не только недостатков; индивидуальный дифференцированный подход и др.

Делегирование полномочий – основной временной ресурс управления и рассматривается как реализация возможности и стремления обеспечить согласованность действий руководителя и педагогов в образовательном процессе. Педагоги и руководитель стремятся работать в творческом союзе, который отражается в развитии самоуправляемых систем через участие педагогов в постановке целей, определении способов и средств их достижения, оптимальном распределении обязанностей и коллегиальном решении возникающих проблем.

Создание условий для инновационной деятельности – поиск путей прогрессивного развития каждого педагога, с учетом объективных возможностей, уровня профессиональной и методической компетентности, готовности осваивать, внедрять и разрабатывать инновации, совершенствование профессиональной компетентности, квалификации педагогов через конкурсное движение.

Внедрение системы мотивационного управления в дошкольном учреждении позволяет построить оптимальную, гибкую и динамичную мотивационную среду, благоприятную для освоения новшеств при творческом взаимодействии руководителя и членов педагогического коллектива.

Задачи администрации: разработка системы стимулирования мотивации педагогов, обогащение форм стимулирования и мотивации, внесение изменений в положение о стимулировании инновационной активности педагогов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем сущность понятия «качество дошкольного образования»?
2. Какое влияние на качество образования оказывает организационная структура дошкольного учреждения?
3. Раскройте сущность продуктивного, процессного, маркетингового, системного подходов в оценке качества дошкольного образования.
4. Опишите модель управления качеством дошкольного образования в рамках системного и процессного подходов.

## Темы рефератов

1. Становление системы общественного дошкольного воспитания в 1917 – 1940 гг.
2. Сохранение системы общественного дошкольного воспитания в 1941 – 1980 гг.
3. Развитие системы общественного дошкольного воспитания в 1981 – 1998 гг.
4. Национальный журнал «Пралеска» (1991) и его роль в обобщении и внедрении передового педагогического образования в Республике Беларусь.
5. Государственная политика в вопросах материнства и детства в Республике Беларусь.
6. Приоритетные направления развития системы дошкольного образования на современном этапе.
7. Организация платных дополнительных услуг в дошкольном учреждении.
8. Научные основы управления: сущность управления, его цель, задачи.
9. Инновационная деятельность в учреждениях дошкольного образования.
10. Стиль руководства и продуктивность деятельности коллектива.
11. Система работы руководителя учреждения дошкольного образования с молодыми кадрами.
12. Организационная деятельность заведующего учреждения дошкольного образования.
13. Финансовая деятельность заведующего учреждения дошкольного образования.
14. Причины и характер конфликтов в коллективах учреждений дошкольного образования.
15. Роль педагогического анализа в системе управления учреждения дошкольного образования.
16. Система работы с педагогическими кадрами по обучению их самоанализу педагогической деятельности.
17. Аттестация педагогов учреждения дошкольного образования.
18. Виды и значение планирования работы в учреждении дошкольного образования.
19. Структура и основные разделы годового плана работы учреждения дошкольного образования.
20. Педагогический совет – один из видов самоуправления учреждения дошкольного образования.
21. Виды и формы методической работы в учреждении дошкольного образования.
22. Создание условий для самореализации и профессионального роста педагогов в учреждении дошкольного образования.
23. Методический кабинет учреждения дошкольного образования – центр педагогической деятельности учреждения дошкольного образования.
24. Учреждения дополнительного образования для дошкольников.



## ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Идея общественного дошкольного воспитания XVII – XVIII вв.
2. Становление системы общественного дошкольного воспитания в 1917 – 1940 гг.
3. Сохранение системы общественного дошкольного воспитания в 1941 – 1980 гг.
4. Развитие системы общественного дошкольного воспитания в 1981 – 1998 гг.
5. Современная система дошкольного образования с 1999 по 2013 гг.
6. Основы государственной политики в сфере образования. Государственные гарантии прав в сфере образования.
7. Законодательство об образовании и его действие. Основное образование в Республике Беларусь.
8. Дополнительное и специальное образование в Республике Беларусь.
9. Образовательные программы в Республике Беларусь.
10. Типы учреждений образования в Республике Беларусь.
11. Виды учреждений дошкольного образования в Республике Беларусь.
12. Организация образовательного процесса при реализации образовательной программы дошкольного образования.
13. Научные основы управления: сущность управления, его цель, задачи.
14. Принципы управления.
15. Методы управления.
16. Аспекты управления.
17. Функции управления. Управленческий цикл.
18. Критерии эффективности управления качеством дошкольного образования.
19. Мониторинг как общенаучная категория.
20. Задачи и функции городского (районного) методического кабинета по управлению дошкольным образованием в городе (районе).
21. Нормативное правовое обеспечение дошкольного образования.
22. Программно-методическое обеспечение дошкольного образования.
23. Совет учреждения образования.
24. Педагогический совет учреждения дошкольного образования.
25. Попечительский совет как общественно-государственный орган самоуправления учреждением дошкольного образования.
26. Родительский комитет учреждения образования.
27. Задачи и функции учреждения дошкольного образования.
28. Права и обязанности учреждения дошкольного образования.
29. Приём лиц в учреждения дошкольного образования.
30. Управление учреждением дошкольного образования.
31. Административно-хозяйственная и финансово-экономическая деятельность в учреждении дошкольного образования.
32. Организация платных образовательных услуг сверх базового компонента в учреждении дошкольного образования.
33. Смета – основной планово-финансовый документ.
34. Штатное расписание. Основные правила его составления.
35. Управленческая концепция руководителя учреждения дошкольного образования.
36. Деятельность руководителя физического воспитания, воспитателя, помощника воспитателя в учреждении дошкольного образования.
37. Медицинское обслуживание в учреждении дошкольного образования.
38. Организация процесса питания детей раннего и дошкольного возраста.

## Литература

### Основная

1. Андреева, Е.Г. История дошкольного воспитания в Белорусской ССР (1921-1939 гг.) / Е.Г. Андреева. – Минск: МГПИ, 1987. – 158 с.
2. Арганізацыя работы з педагагічнымі кадрамі дашкольных устаноў / распр. Л.М. Кацянева [і інш.]. – Мінск, 1993. – 146 с.
3. Бабунова, Т.М. Дошкольная педагогика / Т.М. Бабунова. – М.: Сфера, 2007.
4. Белая, К.Ю. Методическая работа в ДОУ: анализ, планирование, формы и методы / К.Ю. Белая. – М.: АСТ; Астрель, 2006. – 220 с.
5. Белая, К.Ю. Педагогический совет в дошкольном образовательном учреждении / К.Ю. Белая. – М.: АСТ; Астрель, 2004. – 185 с.
6. Белая, К.Ю. Руководство ДОУ: контрольно-диагностическая функция / К.Ю. Белая. – М.: Астрель, 2005. – 192 с.
7. Володько, В.Ф. Основы менеджмента / В.Ф. Володько. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2008. – 304 с.
8. Дашкольная адукацыя. зб. нарм.-прав. і інструкт. матэрыялаў / склад. А.И. Сачанка; пад агул. рэд. Т.М. Карасцялевай. – СПб.: Виктория, 2000. – 323 с.
9. Денякина, Л.М. Технология управления образовательным учреждением / Л.М. Денякина. – Минск: Аверсэв, 2004. – 124 с.
10. Дошкольная педагогика: учеб. пособие: в 2 ч. / В.И. Логинова [и др.]; под ред. В.И. Логиновой, П.Г. Саморуковой. – М.: Просвещение, 1988.
11. Болотина, Л.Р. Дошкольная педагогика / Л.Р. Болотина, Т.С. Комарова, С.П. Баранов. – М.: Академия, 1998.
12. Дылян, Г.Д. Управление в системе образования Республики Беларусь /
13. Г.Д. Дылян. – Минск: Асар, 2005. – 280 с.
14. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании / С.А. Езопова. – М.: Академия, 2003. – 328 с.
15. Елжова, Н.В. Три кита дошкольного образования: педсоветы, семинары, метод. объединения / Н.В. Елжова. – Изд. 4-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2011.
16. Житко, И.В.. Планирование работы дошкольного учреждения / О.П. Жихар, З. В. Коцева, А. М. Сташенкова. – Минск, 2001. – 224 с.
17. Об образовании: Закон Респ. Беларусь // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2002. – № 37. – 2/844.
18. Казаручик, Г.Н. Управление дошкольным образованием: учеб.-метод. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Дошкольное образование» / Г.Н. Казаручик; Брест. гос. ун-т им. А.С. Пушкина. – Брест: Изд-во БрГУ, 2009.
19. Кодекс Республики Беларусь об образовании. – Минск: Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2011. – 400 с.
20. Концепция дошкольного образования Республики Беларусь // Пралеска. – 2001. – № 1. – С. 7 – 11.
21. Котенева, Л.Н. Организационно-методическая работа руководителя дошкольного учреждения по изучению и обобщению передового педагогического опыта / Л.Н. Котенева, Т.И. Чуйко. – Мозырь: Белый ветер, 2005. – 202 с.
22. Котко, А.Н. Основы профессионального мастерства заведующего дошкольным учреждением / А.Н. Котко, А.А. Гуз. – Минск: АПО, 2005. – 280 с.
23. Лобынько, Л.В. Современное дошкольное учреждение: контроль и анализ деятельности / Л.В. Лобынько. – Минск: Зорны верасень, 2006. – 112 с.

24. Лусто, И.И. Управление дошкольным образованием: учеб.-метод. комплекс для студентов / И.И. Лусто. – Могилев: МГУ, 2012.
25. Макаренкова, Г.Г. Питание детей: плюсы и минусы / Г.Г. Макаренкова // Пралеска. – 2009. – № 5. – С. 14 – 15.
26. Поздняк, Л.В. Управление дошкольным образованием / Л.В. Поздняк, Н.Н. Лященко. – М.: Академия, 2001. – 432 с.
27. Программа развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009 – 2014 гг. // Пралеска. – 2008. – № 10. – С. 7 – 11.
28. Трудовой кодекс Республики Беларусь. – Минск: Амалфея, 2009. – 288 с.
29. Учебная программа дошкольного образования / М-во образования Респ. Беларусь. – Минск: Аверсэв, 2013. – 416 с.

#### **Дополнительная**

1. Богославец, Л.Г. Управление качеством дошкольного образования: метод. пособие / Л.Г. Богославец, А.А. Майер. – М.: Сфера, 2010.
2. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 10-е изд., стер. – М.: Новое знание, 2007.
3. 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: Учитель, 2002. – Ч. 1. – 128 с.
4. Сафонова, О.А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / О.А. Сафонова. – М.: Академия, 2011. – 224 с.
5. Виноградова, Н.А. Методическая работа в ДОУ. Эффективные формы и методы: метод. пособие / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева, Ю.Н. Родионова. – 2-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2009. – 192 с.
6. Дошкольная педагогика. Обзорные лекции по подготовке студентов к итоговому междисциплинарному экзамену: учеб. пособие / под ред. Н.В. Микляевой. – М.: ФОРУМ, 2012. – 256 с.

*Учебное издание*

ДРОЗДОВА Светлана Ивановна

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

Курс лекций  
для студентов специальности 1-01 01 02-03  
«Дошкольное образование.  
Иностранный язык (английский)»

Редактор *Т. А. Дарьянова*

Дизайн обложки *Е. Н. Бурцевой*

---

Подписано в печать 05.03.15. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.  
Ризография. Усл. печ. л. 11,37. Уч.-изд. л. 11,02. Тираж 30 экз. Заказ 339.

---

Издатель и полиграфическое исполнение –  
учреждение образования «Полоцкий государственный университет».

Свидетельство о государственной регистрации  
издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/305 от 22.04.2014.

ЛП № 02330/278 от 08.05.14.

Ул. Блохина, 29, 211440, г. Новополоцк.