

*Р. Ю. Белоусова, А. Ч. Новоселова,
Ч. М. Подоплелова, Т. А. Ревагина*

УПРАВЛЕНИЕ ДОО
по РЕЗУЛЬТАТАМ РЕАЛИЗАЦИИ
ОСНОВНОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
в КОНТЕКСТЕ ФГОС

Учебно-методическое пособие



Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»

Р. Ю. Белоусова, А. Н. Новоселова,
Н. М. Подоплелова, Т. А. Ревягина

УПРАВЛЕНИЕ ДОО
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РЕАЛИЗАЦИИ
ОСНОВНОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
В КОНТЕКСТЕ ФГОС



Учебно-методическое пособие

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2018

УДК 372.3/.4

ББК 74.104

Б43

Авторы

Р. Ю. Белоусова, канд. пед. наук,
заведующий кафедрой управления дошкольным образованием
ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»;

А. Н. Новоселова, канд. филол. наук,
доцент кафедры управления дошкольным образованием
ГБОУ ДПО НИРО;

Н. М. Подошлелова, канд. пед. наук,
доцент кафедры управления дошкольным образованием
ГБОУ ДПО НИРО;

Т. А. Ревягина, канд. пед. наук,
доцент кафедры управления дошкольным образованием
ГБОУ ДПО НИРО

Рецензенты

А. А. Чеменева, канд. пед. наук, доцент,
заведующий кафедрой теории и методики дошкольного образования
ГБОУ ДПО НИРО;

Н. В. Белинова, канд. пед. наук,
заведующий кафедрой психологии и педагогики
дошкольного и начального образования
ФГБОУ ВО «НГПУ имени К. Минина»

*Рекомендовано к изданию
научно-методическим экспертным советом
ГБОУ ДПО НИРО*

© Р. Ю. Белоусова, А. Н. Новоселова,
Н. М. Подошлелова, Т. А. Ревягина, 2018

© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт
развития образования», 2018

ISBN 978-5-7565-0764-5

Введение > 5

Раздел I. Проектирование модели управления результатами реализации ООП ДО в контексте ФГОС

1.1. Современная ДОО: проблемы и перспективы управления результатами деятельности > **10**

1.2. Основные структурно-содержательные компоненты модели управления результатами реализации ООП ДО > **17**

1.3. Основные этапы управления ДОО по результатам реализации ООП ДО > **23**

1.4. Объекты совершенствования управления по результатам (управление деятельностью; управление людьми) > **26**

Раздел II. Механизм управления ДОО по результатам реализации ООП ДО

2.1. Нормативно-правовая база деятельности ДОО как основа проектирования результатов реализации ООП > **29**

2.2. Специфика планирования деятельности ДОО в условиях ситуационного управления > **43**

2.3. Характер управленческих действий > **54**

Раздел III. Управление деятельностью ДОО

3.1. Программа развития ДОО как основа стратегического управления результатами реализации ООП ДО > **59**

3.2. ООП ДО – основной инструмент достижения результатов > **62**

3.3. Специфика проектирования и реализации ООП ДО > **70**

3.4. Условия реализации ООП ДО в контексте ФГОС > **83**

Раздел IV. Управление людьми в ДОО

4.1. Формирование корпоративной культуры ДОО как ресурса ситуационного управления > 97

4.2. «Атмосфера организации» как «атмосфера управления»: интерактивные технологии управления по ситуации > 132

4.3. Аттестация педагогических кадров ДОО в контексте управления по результатам > 152

Раздел V. Оценка качества управления результатами реализации ООП ДО

5.1. Контроль и мониторинг в общей системе оценки качества образовательной деятельности ДОО > 163

5.2. Условия обеспечения внутренней системы оценки качества образования в ДОО > 175

5.3. Условия обеспечения независимой оценки качества образования > 179

Заключение > 185

Литература > 187

Приложения

Приложение 1. Профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя ДОО > 203

Приложение 2. Модель ДОО как открытой образовательной системы > 204

Приложение 3. Модель образовательной среды ДОО > 206

Приложение 4. Модель управления по результатам реализации ООП ДО > 208

Приложение 5. Технологическая карта определения ожидаемых результатов реализации ООП ДО > 209

Перспектива развития дошкольных образовательных организаций и эффективность их деятельности в контексте решения ключевых вопросов государственной и региональной политики предполагает опору на результаты реализации основных общеобразовательных программ детских садов, составленных в соответствии с нормативами деятельности каждой отдельно взятой ДОО.

В условиях социокультурной ситуации изменений именно результаты реализации ООП становятся отправной точкой в управлении дошкольной образовательной организацией. В связи с этим руководители должны иметь четкое представление о том, какие это результаты сегодня (по итогам внедрения Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования) и каких возможно достичь в перспективе в соответствии с приоритетными задачами ДОО и с учетом анализа конкретных практических ситуаций. А для этого руководителю необходимы профессиональные компетенции в области теории и практики управления по результатам и овладения многомерным мышлением.

Предлагаемое учебно-методическое пособие разработано к дополнительной профессиональной образовательной программе «Управление результатами реализации основной общеобразовательной программы ДОО в соответствии

с ФГОС». Среди ожидаемых результатов обучения руководителей ДОО определены соответствующие компетенции:

➤ *профессионально-личностные компетенции, отражающие мотивационно-ценностный компонент деятельности руководителя* (выполнять обязательства по достижению результатов реализации ООП ДОО; создавать в коллективе благоприятный мотивационный климат в условиях изменений, связанных с реализацией ФГОС ДОО; развивать профессионализм в управлении ДОО; выполнять работу в соответствии с должностными требованиями, закрепленными в ЕКС должностей; оценивать свои профессиональные возможности и способности (трудо-вые действия, знания, умения, навыки) в соответствии с проектом профессионального стандарта руководителя и ФГОС ДОО; вырабатывать собственную линию поведения, индивидуальный стиль управления результатами реализации ООП ДОО);

➤ *профессиональные компетенции в организационно-управленческой деятельности* (проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности персонала ДОО на основе их делегирования; планировать образовательную деятельность ДОО в контексте требований ФГОС ДОО (осуществлять стратегическое, тактическое и оперативное планирование в условиях изменений); владеть методами принятия управленческих решений по результатам реализации ООП ДОО; оценивать условия и последствия принимаемых решений; определять процедуры и методы планирования и контроля за результатами реализации ООП ДОО);

➤ *профессиональные компетенции информационно-аналитической деятельности* (осуществлять проблемно-ориентированный анализ ресурсного обеспечения ДОО по результатам реализации ООП ДОО, проектирование локальной нормативно-правовой документации ДОО в соответствии с законодательством; владеть техниками планирования и прогнозирования результатов реализа-

ции ООП ДО; анализировать операционную деятельность организации и использовать результаты для подготовки управленческих решений);

➤ *профессиональные компетенции в операционно-технологической деятельности* (оценивать эффективность проектов и управленческих решений; разрабатывать кадровую политику, стратегию развития ДОО; формировать организационно-управленческие структуры ДОО; анализировать информацию о внешней и внутренней среде организации для принятия управленческих решений; развивать образовательную среду ДОО; обеспечивать рациональное использование бюджетных ассигнований, а также средств, поступающих из других источников).

В ходе обучения у руководителей формируются:

- *необходимые знания:*
 - современных тенденций развития дошкольного образования;
 - нормативно-правовой базы дошкольного образования;
 - ситуационного подхода к управлению ДОО;
 - требований к условиям реализации ООП ДО в соответствии с ФГОС ДО;
 - основных результатов реализации ООП ДО;
 - основных структурных компонентов модели управления ДОО по результатам реализации ООП ДО;
 - современных форм и способов ее реализации;
- *необходимые умения:*
 - проектировать модель управления результатами реализации ООП ДО;
 - разрабатывать необходимую локальную документацию;
 - применять основные формы и способы управления результатами реализации ООП ДО в соответствии с требованиями ФГОС;
 - владеть информационно-коммуникационными технологиями.

Цель данного учебно-методического пособия — раскрыть основные положения теории управления по результатам применительно к реализации основной общеобразовательной программы ДОО; представить модель управления организацией с учетом реальных ситуаций, связанных с содержанием, условиями, организацией образовательной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС дошкольного образования.

В пособии даны учебно-методические материалы по организационно-содержательному обеспечению модели управления результатами реализации ООП ДОО, включающие как лекционные материалы, так и описание интерактивных форм дополнительного профессионального образования руководителей дошкольных образовательных организаций.

Учебно-методическое пособие включает пять разделов.

В первом разделе *«Проектирование модели управления результатами реализации основной общеобразовательной программы ДОО в контексте ФГОС»* представлены проблемы и перспективы управления ДОО; рассмотрены основные структурно-содержательные компоненты модели управления результатами реализации ООП дошкольного образования; показаны этапы управления по результатам и объекты совершенствования управления ДОО. Данный раздел является системообразующим, его структурные элементы получают свое содержательное наполнение в последующих разделах учебно-методического пособия. Стил ь изложения имеет своеобразие: содержание раздела адресовано преподавателям и слушателям курсов дополнительного профессионального образования.

Во втором разделе *«Механизм управления ДОО по результатам реализации ООП ДО»* рассматривается нормативно-правовая база деятельности ДОО как основа проектирования результатов; обозначены специфика планирования деятельности ДОО в условиях ситуационного управления, характер управленческих действий.

В третьем разделе «*Управление деятельностью ДОО*» раскрываются стратегические, тактические организационно-управленческие и психолого-педагогические условия реализации ООП ДОО в соответствии со спецификой образовательной деятельности в группах различной направленности.

Четвертый раздел «*Управление людьми в ДОО*» содержит методические рекомендации по формированию корпоративной культуры ДОО как ресурса ситуационного управления; созданию «атмосферы организации» как «атмосферы управления»; использованию интерактивных технологий управления по ситуации; аттестации педагогических работников ДОО в контексте управления по результатам.

В пятом разделе «*Оценка качества управления результатами реализации ООП дошкольного образования*» представлено организационно-содержательное обеспечение процедур контроля и мониторинга в общей системе оценки качества образовательной деятельности ДОО; рассмотрены условия обеспечения внутренней и независимой систем оценки качества образовательной деятельности.

Пособие сопровождается авторскими инновационными моделями управления ДОО и практическими материалами, которые были разработаны в условиях деятельности инновационных площадок кафедры управления дошкольным образованием Нижегородского института развития образования. Они представлены в приложениях.

Издание адресовано преподавателям организаций дополнительного профессионального образования, вузов, специалистам муниципальных органов управления образованием, руководителям дошкольных образовательных организаций.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ РЕАЛИЗАЦИИ ООП ДО В КОНТЕКСТЕ ФГОС

Форма организации обучения руководителей ДОО: интерактивная лекция-диалог с использованием презентационных материалов (электронные образовательные ресурсы, модели, таблицы, материалы сайтов ДОО и др.) и технологии работы слушателей в малых группах.

Цель: повысить уровень профессиональной компетентности руководителей в ключевых вопросах развития ДОО, в определении результатов деятельности ДОО, проектировании модели управления результатами реализации ООП ДО в контексте ФГОС ДО.



Современная ДОО: проблемы и перспективы управления результатами деятельности

Современная ДОО как открытая образовательная система в контексте требований ФГОС ДО

Среди актуальных сегодня вопросов управления ДОО как системой в условиях законодательства:

➤ Возможно ли управление детским садом без четкого представления руководителем целей, задач и миссии организации в контексте нового законодательства?

➤ Каковы социальные запросы государства, Министерства образования и науки Российской Федерации, родителей (законных представителей) на дошкольное образование детей с гарантией достижения качества результатов (целевых ориентиров)?

➤ Каковы структурные элементы ДОО как открытой образовательной системы в контексте ФГОС ДО?

➤ Какие факторы и механизмы управления системой необходимо учитывать и применять руководителю ДОО?

➤ Как организовать оптимальное взаимодействие между участниками образовательных отношений и социальными партнерами ДОО?

➤ Как создать образовательную среду ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО?

Предлагаем читателям для изучения авторскую модель ДОО как открытой образовательной системы, разработанную преподавателями кафедры в соответствии с требованиями Федерального государственного стандарта дошкольного образования (см. приложение 2) и дадим необходимые комментарии с использованием презентационных материалов.

Основные подходы к проектированию модели ДОО:

➤ *системный подход* как направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы целостного комплекса взаимосвязанных элементов (И. В. Блауберг, В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин); совокупности взаимодействующих объектов (Л. фон Берталанфи); совокупности сущностей и отношений (А. Д. Холл, Р. И. Фейджин, Л. фон Берталанфи);

➤ *синергетический подход* в организации деятельности ДОО как самоорганизующейся (синергетической) и способной к перманентному преобразованию и развитию системы (В. И. Андреев, В. А. Игнатова). Дидактические аспекты адаптации идей синергетики в содержании образования, использование их в моделировании и прогнозировании развития образовательных систем, применение в управлении образовательной деятельностью ДОО.

Перечислим структурные элементы модели ДОО как системы.

1. *Системообразующие факторы* (цель, задачи, миссия ДОО, условия образовательной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС ДО, основная общеобразовательная программа дошкольного образования, программа развития ДОО).

2. *Структурные компоненты ДОО* как открытой образовательной системы — управляющая и управляемая системы, рассматриваемые в контексте нового законодательства, а также технологии деятельности ДОО по реализации образовательной программы дошкольного образования, разработанной на основе требований ФГОС ДО и содержания примерных основных образовательных программ.

3. *Функциональные компоненты модели* определяются назначением управленческих функций в ДОО (целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль) в процессе управленческой деятельности руководителя ДОО в системе образовательных отношений: педагог — ребенок — родители (законные представители).

4. *Динамика развития ДОО* как открытой образовательной системы, совершенствование всех ее структурных элементов зависят от внешней среды, расширения границ социального партнерства, которое обеспечивается информационной открытостью современной ДОО.

5. *Социальное партнерство ДОО* с родителями и различными организациями является ведущим средством развития ДОО как открытой образовательной системы.

6. *Сетевая форма* реализации образовательной программы дошкольного образования предполагает осуществление образовательной деятельности одновременно несколькими ОО.



Практическое занятие

Вопрос для обсуждения в малых группах и задания:

Что изменилось в содержании деятельности ДОО, какова ее современная структура как открытой об-

разовательной организации в контексте требований законодательства?

Задание 1. Составьте схему ДОО как открытой системы со входом, процессами, выходом в соответствии с законодательством.

Задание 2. Сформулируйте цель, задачи и миссию своей ДОО.

Задание 3. Перечислите основные группы условий для реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

Задание 4. Перечислите и охарактеризуйте основные средства информационной открытости ДОО как системы.

Основные проблемы и перспективы управления результатами деятельности ДОО

В комплексном образовательном пространстве Нижегородской области содержание дошкольного образования и способы управления дошкольной образовательной организацией продолжают совершенствоваться.

Определяем основные векторы в управлении развитием ДОО и вопросы, требующие сегодня решения в контексте законодательства, ФГОС ДО, мероприятий Целевых программ РФ и Нижегородской области с учетом анализа результатов внедрения ФГОС дошкольного образования (период 2014–2017гг.).

Первый вектор – совершенствование нормативно-правовой базы деятельности ДОО в соответствии с законодательством. В законодательство и Стандарт дошкольного образования постоянно вносятся изменения, поэтому локальные акты ДОО постоянно требуют обновления. Руководителю необходимо отслеживать эти изменения, обсуждать документы коллегиально, отражая в протоколах, обращать внимание на соответствие содержания локальных актов нормативам конкретной организации, реальным фактам образовательной деятельности и уходить от общих

шаблонов. Локальная документация не должна усложнять процесс управления организацией, она предназначена помогать администрации ДОО регламентировать и осуществлять управление в соответствии с законодательством.

Второй вектор – развитие образовательной среды дошкольной образовательной организации в единстве всех ее компонентов. В соответствии с требованиями ФГОС дошкольного образования образовательная среда организации должна прежде всего быть безопасной. Типичные нарушения безопасности жизнедеятельности ДОО: не всегда в ДОО создан соответствующий всем требованиям пропускной режим, отсутствуют регламентирующие его акты; наблюдается ненадлежащее состояние территорий; педагоги не обучены способам оказания первой медицинской помощи, нет соответствующих документов; отсутствуют регламенты по запрету курения, употреблению алкоголя в ДОО, системе антикоррупционных мероприятий и пр. (По данным официального сайта управления по контролю и надзору министерства образования Нижегородской области за 2017 год).

В Стандарте понятие «среда» представлено многозначно.

Читателям предлагается для изучения модель образовательной среды ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО (см. приложение 3). Рассматриваются основные компоненты модели образовательной среды, в их числе: среда взаимодействия участников образовательных отношений, развивающая предметно-пространственная среда, социокультурная среда развития детей и информационная среда ДОО; обсуждаются компоненты среды, связи и взаимозависимости между ними.

Третий вектор – формирование внутренней системы оценки качества дошкольного образования. Освоение и участие в процедуре независимой оценки качества образования.

Существует административный регламент государственного контроля качества образования на предмет ответственности законодательству и ФГОС ДО. Согласно ему

основными средствами определения качества являются мониторинг и контроль. Поэтому в ДОО необходимо предусмотреть разработку и актуализацию локальных актов, регламентирующих данные процедуры в процессе реализации ООП ДОО. Сегодня у каждой образовательной организации есть возможность поучаствовать в процедуре независимой оценки качества образования, которая помогает определить соответствие образования стандарту, просчитать риски организации. На сегодняшний день актуальным является научное обоснование и формирование рискоориентированных моделей дополнительного профессионального образования, позволяющих повысить качество работы в организациях со стабильно низкими результатами деятельности.

Четвертый вектор — внедрение профессионального стандарта педагога.

Тщательное изучение администрацией и всем педагогическим коллективом ДОО Профессионального стандарта педагога, соотнесение его со статьями ФЗ «Об образовании в РФ», требованиями ЕКС должностей поможет качественно оформить локальные акты (так, например, согласно результатам проверок ДОО управлением по контролю и надзору МОНО требуют доработки локальные акты, регламентирующие процедуру аттестации педагогических работников). Предлагается составить и обсудить перечень профессиональных дефицитов в рамках основных профессиональных компетенций педагогических работников ДОО (предметная, методическая, психолого-педагогическая, информационная).

Пятый вектор — дополнительное образование детей дошкольного возраста.

В соответствии с государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы предусмотрен охват 75 процентов детей с 5 лет различными формами дополнительного образования. В ДОО дополнительные общеобразовательные (общеразвивающие) программы дошкольного образования могут быть реализованы в части ООП, формируемой участниками об-

разовательных отношений в соответствии с потребностями родителей (законных представителей), если охвачены все обучающиеся. Могут быть оказаны и дополнительные платные услуги под конкретные запросы родителей (законных представителей). Следует обратить внимание на соответствующую локальную документацию.

Шестой вектор — создание условий в ДОО для инклюзивного образования детей.

ФГОС ДО регламентирует инклюзивное (включающее) образование детей. Дети с особыми образовательными потребностями (дети с ОВЗ, дети с признаками одаренности, дети-инофоны) получают возможность обучаться по индивидуальной адаптированной образовательной программе. Заведующему ДОО необходимо создать локальную нормативную базу инклюзивного образования детей. Обращаем внимание руководителей на то, что образовательная среда подстраивается под ребенка. Этим инклюзивное образование отличается от коррекционного.

Седьмой вектор — преемственность в содержании ООП дошкольного и общего образования.

Анализ ООП ДОО и общеобразовательных школ показывает, что существуют разрывы в их содержании, например, при подготовке детей к школе, в процессе духовно-нравственного, экологического, художественно-эстетического воспитания детей.

Особенно актуальным это направление является для администраций общеобразовательных организаций и педагогических коллективов детских садов, являющихся структурным подразделением школы. Локальная база деятельности таких подразделений имеет свои особенности, создается юридическим лицом.



Практическое занятие

Вопросы для обсуждения в малых группах:

1. Какие локальные акты в текущий период деятельности ДОО нуждаются в обновлении?

2. Какие документы регламентируют безопасность среды?

3. Что обозначает, на ваш взгляд, понятие «образовательная среда организации»?

4. Знакомы ли вам процедуры НОКО, ВСОКО? Приведите примеры из практики деятельности ДОО.

5. Как проходило изучение Профессионального стандарта в вашем коллективе? Какие организационные формы использовались?

6. Какие профессиональные затруднения испытывают педагогические работники ДОО?

7. Какие дополнительные общеобразовательные (общеразвивающие) программы реализуются в ваших ДОО? Какие локальные документы регламентируют эту деятельность?

8. Какие затруднения в организации инклюзивного образования вы испытываете?

9. Контролируются ли отсроченные результаты работы с детьми? Кто за это отвечает, в каких документах они фиксируются?



Основные структурно-содержательные компоненты модели управления результатами реализации ООП ДО

Управление по результатам как совокупная система управления, мышления и развития

Во многих странах получили широкое распространение разные типы управления, в которых нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческим ресурсами. Как известно, кадровый ресурс организации — источник ее развития.

Один из типов управления – управление по результатам: это система управления с заданными результатами при децентрализованной организации руководства. Задачи развития организации делегируются рабочим группам, определяются конкретные результаты. Такая система управления имеет различные этапы: задание, измерение и контроль. Делегированные задачи контролируются руководителем на основе их сравнения с полученными результатами.

Управление по результатам – это система не только управления, но и мышления, и поведения членов организации. Авторы данной концепции (Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и И. Ниссинен) считают, что залогом успеха корпоративных стратегий является желание работников достичь определенных результатов. Поэтому при управлении основной упор делается на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

По мнению финских менеджеров, управление по результатам – это процесс, направленный на достижение главных и поддерживающих результатов. В этом процессе:

а) с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов, деятельность коллектива (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);

б) настойчивое осуществление планов подкрепляется ежедневным сознательным управлением делами, персоналом и окружением;

в) результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий. В содержании управления по результатам самым существенным является именно упор на результат, что имеет как принципиальное, так и функциональное значение.

Финские коллеги считают, что «главным в трехмерном управленческом мышлении является учет конкретной практической ситуации...»[98], ведь именно она определяет

план и характер действий руководителя и по вектору деятельности, и по вектору выбора стиля работы с людьми.

Так, характеризуя различные модели управления, С. А. Максимова [68] отмечает, что ориентация «на результат» присутствует во всех существующих моделях управления организацией (одномерная, двухмерная модели), которые отличаются лишь способом (системой мер) достижения результата. Подчеркивая такие особенности современной социокультурной ситуации как скорость и масштаб ее изменчивости, вариативность, неопределенность, автор предлагает руководителям образовательных организаций использовать многомерную модель мышления, обратиться к анализу конкретных реальных практических ситуаций.

Конкретная ситуация по реализации основной общеобразовательной программы дошкольной образовательной организации может возникнуть в связи с реализацией педагогическими работниками ДОО содержания Примерных основных программ дошкольного образования, использованием различных методов воспитания и обучения детей. Кроме того, ситуация может быть связана с процессом создания необходимых условий в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Организация образовательной деятельности в соответствии с локальными актами (учебный план, режим дня, расписание образовательной деятельности и др.) также может проходить в условиях различных практических ситуаций.

В этой связи представляется необходимым рассмотреть *ситуационный подход к управлению организацией (управление по ситуации)*.

Результативность управления организацией определяется прежде всего обоснованностью методологии, адекватным выбором подходов и способов решения проблем управления.

Подход — это ракурс исследования, исходная позиция, отправная точка, с которой начинается исследование и которая определяет его направление относительно цели внедрения выбранной модели и технологии управления организацией.

Технологии (способы) управления организациями дошкольного образования и формы реализации основных общеобразовательных программ дошкольного образования в зависимости от их содержания и направленности могут быть достаточно разнообразными.

На основе анализа научно-методической литературы (Р. Акофф, П. К. Анохин, И. Ансофф, К. Ю. Белая, Л. Берталанфи, В. Н. Виноградов, М. Грегор, В. И. Загвязинский, Г. А. Игнатьева, Ю. А. Конаржевский, Ф. Котлер, В. С. Лазарев, А. В. Лоренсов, А. А. Моисеев, У. Оучи, А. Файоль, М. Фоллет, У. Р. Эшби, В. П. Панасюк, В. М. Полонский, С. Д. Поляков, М. М. Поташник, В. А. Сарапулов, В. А. Слостенин, В. И. Слободчиков, А. П. Тряпицына, П. И. Третьяков, Л. И. Фалюшина, О. Г. Хомерики, М. А. Чошанов, Т. Н. Шамова, Н. Р. Юсуфбекова и др.) был составлен перечень научных подходов к управлению организацией. В их числе: программно-целевой, системный, маркетинговый, проектный, проектно-преобразующий, сетевой, кооперационно-сетевой, матричный, компетентностный, процессный, инновационный, рефлексивный, синергетический, деятельностный, ситуационный, модульный.

На каких научных подходах выстраивается управление современной ДОО? Задумываются ли руководители ДОО о том, какой подход к управлению они применяют в рамках своих управленческих полномочий? Насколько эффективным будет внедрение тех или иных подходов к управлению ДОО? Каким образом методология наук педагогики и управления может повлиять на образовательную практику? Все эти вопросы определяли ситуацию как проблемную.

В целях разрешения сложившейся ситуации в 2014–2015 гг. кафедрой управления дошкольным образованием Нижегородского института развития образования было проведено исследование по проблеме использования руководителями существующих подходов к управлению дошкольной образовательной организацией. В числе не часто используемых руководителями ДОО оказался интересующий нас *ситу-*

ационный подход как наиболее эффективный для решения ситуаций, возникающих в условиях постоянных изменений.

Управление по ситуации — это подход, который внес большой вклад в теорию менеджмента за счет создания возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Его центральным понятием является ситуация, под которой понимается конкретный набор обстоятельств, максимально влияющих на организацию в данное время. Исследование конкретной ситуации позволяет руководителю лучше понять, какие приемы будут наиболее эффективными при достижении цели организации. Сама идея ситуации впервые введена в менеджмент М. Фоллет, которая еще в 20-е годы прошлого века говорила о «законе ситуации» (Ю. В. Васильев, Л. И. Ушвицкий, В. Н. Парахина). Управление по ситуации не является простым набором предписаний и руководств. Это скорее способ размышления об организационных проблемах и способах их решения. Причем особый акцент ставится на то, что хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться в зависимости от реальной ситуации.

Очень важно, чтобы руководство организации четко уяснило для себя, чего оно добивается и чего оно может достичь в данной конкретной ситуации. Следует определиться в этом и остальному персоналу организации. Уяснение этих целей дает руководителю возможность оценить, а при необходимости и уточнить стратегические позиции деятельности организации. Такими позициями могут быть, например, современный уровень выдвигаемых задач, действенность коммерческих идей, промежуточные цели и порядок их важности, а также характер выработанной стратегии.

Процесс управления по ситуации можно назвать еще управлением по дням. Ядром этого процесса является организация дел, деятельности людей таким образом, чтобы планы воплощались в желаемые результаты. Сложность заключается в том, что при управлении предвидеть все детали

невозможно. Владение искусством управления по ситуации предполагает, что руководитель обладает способностью анализировать и принимать во внимание существенные внешние и внутренние ситуационные факторы. Далее, необходимо владеть различными стилями руководства и влияния с тем, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации. Кроме того, при управлении по ситуации необходимы напористость и творческий подход.

Основной задачей управления по ситуации является обеспечение хороших функциональных результатов – запланированных или случайных. Коммерческие результаты достигаются путем использования возможностей внешней среды организации с помощью хорошо поставленного управления людьми и коммуникациями. Управление по результатам как совокупная система управления, мышления и развития позволяет руководителю ДОО достигать результатов в процессе реализации основной общеобразовательной программы ДОО в соответствии с требованиями ФГОС. При этом руководителем ДОО эффективно используются ресурсные возможности организации (условия в соответствии с требованиями ФГОС ДО), творческие способности людей, инновационный потенциал ДОО, а также стили и техника управления.

Многомерная модель управления в наибольшей степени позволяет учитывать фактор непредсказуемости возникающих ситуаций, индивидуальности каждого педагога, обучающегося (воспитанника), родителя, а значит, находить уникальные варианты процесса реализации ООП ДО.

С опорой на методологическую и научно-теоретическую базу кафедрой управления дошкольным образованием НИРО была разработана модель управления по результатам реализации ФГОС ДО (см. приложение 4).

Рассмотрим основные *структурно-содержательные компоненты модели управления результатами реализации основной общеобразовательной программы ДОО*:

➤ нормативно-правовая база деятельности ДОО как основа управления результатами;

- целевые ориентиры ФГОС ДО как ценностные основания управления и результаты реализации ООП ДО;
- ООП ДО – это основной инструмент достижения результатов (содержание, условия, организация образовательной деятельности в соответствии с ООП ДОО);
- механизм управления (организацией, людьми) с учетом практической ситуации;
- план и характер управленческих действий руководителя ДОО по вектору собственно деятельности и вектору выбора стиля и технологий управления ДОО.



Практическое занятие

Задания для обсуждения в малых группах:

1. Проанализировать образцы приказов по ДОО на предмет определения конкретных результатов.
2. Проанализировать целевые ориентиры ФГОС ДО. Перечислить основные ценности развития ребенка.
3. Дать определение ООП ДО.
4. Привести примеры практических ситуаций в управлении деятельностью и персоналом ДОО.
5. Определить основные тенденции в принятии управленческих решений по конкретной ситуации.



Основные этапы управления ДОО по результатам реализации ООП ДО

Основными этапами процесса управления по результатам являются:

- 1) процесс определения результатов;
- 2) процесс управления по ситуации;
- 3) процесс контроля за результатами.

Рассмотрим каждый из этапов управления по результатам подробнее.

Определение результатов

Процесс определения результатов начинается с глубокого анализа устремлений, на основе которого определяют желаемые результаты для разных уровней. Этот процесс завершается определением стратегии деятельности и практических идей для ее реализации. Результаты, соответствующие устремлению организации, выражаются в виде определенных целей, стратегий, промежуточных целей и конечных результатов. Соответствующие мероприятиям Целевых программ развития образования разных уровней результаты проявляются в виде конечных результатов, целей и календарных планов использования рабочего времени. Устремления каждого члена коллектива организации выражаются прежде всего в виде планов профессионального саморазвития, планов профессионального роста в деятельности и жизни в целом.

Основное содержание процесса определения результатов деятельности ДОО:

- анализ устремлений в соответствии с законодательством и ФГОС ДО;
- определение конечных результатов;
- выражение результатов в виде целей;
- стратегии деятельности и практических идей для ее реализации;
- средства выражений устремления (программа развития ДОО, планы профессионального саморазвития педагогов, планы профессионального роста и жизни в целом).

Управление по ситуации

Процесс управления по ситуации может быть иначе назван еще как «управление по дням». Он основан на организации дел, деятельности персонала и окружения таким образом, чтобы планы воплощались в желаемые результаты. Особенно трудной задачей является управление персоналом и окружением, так как его невозможно предвидеть

во всех деталях. Владение искусством управления по ситуации предполагает, что руководители способны анализировать и принимать во внимание существенные внешние и внутренние ситуационные факторы. Им также необходимо уметь применять различные стили руководства и влияния для того, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации. Кроме того, при управлении по ситуации необходимы напористость и творческий подход.

Основные направления управления по ситуации («управления по дням»):

- организация деятельности персонала и взаимодействия с внешней средой для превращения планов в желаемые результаты;
- реализация содержания ООП и методы ее реализации;
- создание условий для реализации ООП;
- организация образовательной деятельности ДОО.

Контроль за результатами

Процесс контроля помогает выяснить, какие результаты достигнуты по плану и какие результаты достигнуты случайно. Определяется также, насколько успешно выполняются планы профессионального саморазвития персонала (в ДОО – программы профессионального саморазвития педагогов). Существенная часть процесса контроля – принятие решений по результатам контроля с целью реализации соответствующих мер. Эти меры могут быть запланированы в рамках повседневного управления или же при составлении очередного годового плана. В случае если эти меры имеют крупномасштабный характер, то они учитываются при стратегическом планировании. Важнейшие выводы в части планирования продвижения по профессиональной лестнице выполняют важную функцию: они служат целям сохранения трудовой и жизненной мотивации педагогического и вспомогательного персонала ДОО.



Практическое занятие

Задания для работы в малых группах:

1. Проанализировать материалы сайтов детских садов (карты мониторинга, публичные отчеты, отчеты по самообследованию ДОО) на предмет выявления планируемых и случайных результатов реализации основной общеобразовательной программы ДОО.
2. Сгруппировать результаты в соответствии с основными направлениями управления ДОО по ситуации.
3. Соотнести результаты с образцами локальных актов, регламентирующих контроль в ДОО. Установить соответствие.



Объекты совершенствования управления по результатам (управление деятельностью; управление людьми)

Управление образовательной деятельностью ДОО

Первым объектом совершенствования управления по результатам является управление образовательной деятельностью ДОО, которое осуществляется в соответствии с ее уставом и локальными актами. Основным нормативным документом в соответствии с приказом Министерства образования РФ № 1155 «Об утверждении ФГОС ДО» является основная общеобразовательная программа ДОО, которая регламентирует требования к результатам, условиям и содержанию образовательной деятельности.

Деятельность организации носит плановый характер, управление осуществляется в соответствии с документами стратегического планирования (программа развития ДОО, программа информатизации ДОО), ее годовым планом и др.

Вторым объектом совершенствования по результатам является управление людьми. При этом руководитель мотивирует коллектив к успешной работе; создает доброжелательный микроклимат в коллективе; поддерживает и развивает в людях чувство ответственности за достижение результата. Такой характер управления позволяет коллективу непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию, максимально реализовать творческие способности в условиях предоставленной руководителем свободы выбора. А когда цель неясна и нет возможности использовать свои способности, у человека отсутствует мотивация к труду. При этом руководитель использует демократический стиль руководства, всегда готов к диалогу с сотрудниками, уделяет особое внимание результатам образовательной деятельности, доверяет коллегам, делегирует свои полномочия, дает возможность подчиненным добиться успеха. Таким образом, в условиях рассматриваемого подхода к управлению у подчиненных во много раз больше возможностей для достижения результата, чем при традиционной системе управления, основанной на приказах.

Управление по результатам в каждой организации уникально, потому что заключается в разъяснении каждому работнику смысла его труда, в создании условий для свободного развития профессиональной компетентности руководителя и педагогов, для достижения совместно согласованных результатов и улучшения уровня жизни. Труд в системе управления носит творческий и инициативный характер, так как его содержание, последовательность, место и время выполнения обуславливаются конкретными результатами, которые определяются коллегиально.

Источником такого управления является убеждение в том, что каждый человек способен к саморазвитию — независимо от того, какие трудовые действия по реализации ООП ДОО он выполняет.



Практическое занятие

Задание для работы в малых группах:

1. Заполнить технологическую карту по определению результатов реализации ООП ДОО (карта разработана совместно с зав. кафедрой теории и методики дошкольного образования НИРО А. А. Чеменовой) в соответствии с разделами таблицы (см. приложение 5), отразив в ней:

- перечень результатов в контексте содержания ООП ДОО;
- критерии их отслеживания (в соответствии с ФГОС ДОО);
- основные процедуры, в ходе которых фиксируются результаты;
- основные документы, в которых фиксируются результаты.



Выводы по первому разделу

Содержание материалов первого раздела учебно-методического пособия предполагает дальнейшее совершенствование профессиональных компетенций руководителя дошкольной образовательной организации в использовании эффективных способов управления ДОО, новых подходов к управлению результатами реализации основных общеобразовательных программ детских садов, актуализированных в соответствии с изменениями в законодательстве.

Структурные компоненты модели управления результатами реализации основной общеобразовательной программы ДОО получают свое содержательное наполнение в следующих разделах учебно-методического пособия.

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ДОО ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РЕАЛИЗАЦИИ ООП ДО

Форма организации обучения руководителей ДОО: интерактивная лекция-диалог с использованием презентационных материалов (электронные образовательные ресурсы, таблицы, кейсовые задания и др.), технологии работы слушателей в малых группах, мастер-класс на базе стажерской площадки.

Цель: повысить уровень профессиональной компетентности руководителей в вопросах обновления нормативно-правовой базы деятельности ДОО как основы проектирования результатов реализации ООП, планирования деятельности ДОО в условиях ситуационного управления, определения характера управленческих действий в различных ситуациях.



Нормативно-правовая база деятельности ДОО как основа проектирования результатов реализации ООП

Результатом реализации новых требований законодательства стала трансформация управления современной дошкольной организацией и системой дошкольного образования: с сентября 2013 года изменилась практически вся нормативно-правовая база и основные финансово-хозяйственные механизмы управления детскими садами, введены новые механизмы государственной регламентации деятельности дошкольных образовательных организаций.

Ключевым, по нашему мнению, становится заявленный в ФГОС ДО индивидуальный подход, который теперь получил законодательное закрепление и алгоритм осуществления, поскольку в Стандарте ведущим видом деятельности дошкольника впервые на уровне управленческого документа признается игра.

Этот подход, получивший определение как единственно верный на уровне ФГОС ДО, потребует глубоких системных изменений в деятельности современной ДОО. Новый этап развития повлечет за собой изменение требований к качеству и эффективности дошкольного образования на основе изменений образовательной среды и образовательного процесса.

Нормативно-правовая база деятельности современной ДОО на сегодняшний день представлена следующим образом.

Современная законодательная база дошкольного образования федерального уровня состоит из множества документов. Только нормативно-правовых актов федерального уровня более сорока. Задача руководителя — хорошо в них ориентироваться. Это позволит ДОО отвечать на запросы времени.

Таким образом, насущное требование жизни — определение новых подходов к стратегии управленческой деятельности, необходимость анализа законодательной базы дошкольного образования и выстраивание деятельности ДОО в контексте нового законодательства.

С января 2018 года постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 года № 1642 государственная программа «Развитие образования» переведена на проектное управление. Ответственный исполнитель — Министерство образования и науки РФ. Перевод предусматривает выделение в ее составе проектной и процессной частей. В новой редакции госпрограммы определены основные цели: качество образования, доступность образования, онлайн-образование. В новую госпрограмму включены разделы, отражающие сводную информацию по опережающему развитию приоритетных территорий.

Уточняются правила предоставления и распределения субсидий на создание в субъектах Федерации (исходя из прогнозируемой потребности) новых мест в ОО.

Изменен механизм расходования субсидий: вместо ранее предусмотренного возмещения затрат – осуществление расходов бюджета субъекта Федерации, источником финансирования которых является субсидия, уточнен порядок отбора объектов.

В рамках реализации госпрограммы среди прочих целей планируется:

- обеспечение доступности дошкольного образования, отсутствие очереди на зачисление детей в дошкольные образовательные организации;

- создание условий, соответствующих требованиям федеральных государственных образовательных стандартов, во всех общеобразовательных организациях;

- охват программами дополнительного образования не менее 75 % детей в возрасте 5 – 18 лет к 2020 – 2025 годам.

Оценка эффективности реализации госпрограммы будет производиться ежегодно на основе использования системы показателей и индикаторов.

Таким образом, создана нормативно-правовая база управления по результатам реализации ООП ДО.

Обеспечение финансовых условий реализации ООП ДО

С принятием Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» меняются основные финансовые механизмы функционирования образовательных учреждений. Этот закон ориентирован на достижение целей, которые были конкретизированы еще в Концепции межбюджетных отношений и организации бюджетного процесса в субъектах РФ и муниципальных образованиях до 2013 года, одобренной распоряжением Правительства РФ

от 8 августа 2009 года № 1123-р. В результате любое образовательное учреждение вне зависимости от его типа, уровня предоставляемого им образования, а также от его местоположения (городское или сельское) будет функционировать в условиях управления не затратами (где объемы поступления и расходования денежных средств, используемых для финансирования хозяйственной деятельности образовательного учреждения были определены заранее на текущий финансовый год и утверждались в порядке, установленном главным распорядителем средств бюджета, из которого финансировалась основная деятельность учреждения – финансирование по смете), а результатами (когда осуществляется финансирование не учреждения как такового, а предоставления им государственных и муниципальных услуг в конкретизированном объеме и определенного качества).

Для образовательного учреждения меняется роль плана финансово-хозяйственной деятельности – он становится не основанием для финансирования его учредителем по фактически сложившимся расходам (поэтому в смету в качестве требуемых к финансированию включали максимальные затраты), а руководством для эффективного финансового управления образовательным учреждением, то есть повышается значимость обоснованности планируемых затрат по каждому виду образовательных услуг.

Таким образом, Закон № 83-ФЗ определил переход от финансирования образовательного учреждения к финансированию реализуемых им услуг, причем на нормативной основе. Нормативный способ финансирования реализации образовательных программ позволяет соизмерять полученные результаты с произведенными затратами и выявлять эффективные для учреждения образовательные программы.

Создание условий для увеличения количества обучающихся и числа реализуемых эффективных образовательных программ позволит привлечь больше финансовых ресурсов и повысить конкурентоспособность образовательного учреждения.

Таким образом, основанием к получению бюджетных средств образовательным учреждением является получение государственного (муниципального) задания на реализацию образовательных программ различного вида и уровня подготовки. При этом согласно внесенным изменениям в п. 3 ст. 9.2 ФЗ «О некоммерческих организациях», государственные (муниципальные) задания для бюджетного учреждения в соответствии с основными видами деятельности, предусмотренными его учредительными документами, формирует и утверждает соответствующий орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя.

Кроме того, бюджетное учреждение не вправе отказаться от выполнения государственного (муниципального) задания. Порядок формирования такого задания и порядок финансового обеспечения его выполнения согласно изменениям, внесенным в п. 7 ст. 9.2 ФЗ «О некоммерческих организациях», определяются местной администрацией – в отношении муниципальных бюджетных учреждений.

Для формирования государственного задания учреждения образования представляют учредителю информацию о физических и (или) юридических лицах, являющихся потребителями соответствующих государственных (муниципальных) услуг. Орган управления образованием определяет способы и условия размещения государственного заказа в соответствии с ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». В каждом субъекте РФ установлена примерная форма государственного задания для образовательных учреждений (бюджетных и автономных). При этом следует помнить, что расходы на приобретение оборудования, текущий ремонт зданий и сооружений в затраты на реализацию государственного задания не включаются.

Для формирования государственного задания необходимо, чтобы в регионе (муниципальном образовании) были приняты такие документы, как Перечень услуг, оказыва-

емых образовательными учреждениями, и Стандарт качества предоставляемых услуг (требования к услугам). С учетом всех вышеизложенных требований разрабатывается примерная форма государственного задания.

Органы исполнительной власти организуют мониторинг выполнения государственных заданий на оказание государственных услуг (выполнение работ). Мониторинг выполнения государственных заданий осуществляется посредством проведения опросов потребителей, посещения мест выполнения государственного задания, анализа отчетов и др.; использования различных источников и способов сбора информации о выполнении государственного задания (анкеты потребителей, жалобы потребителей, опыт судебно-административной практики).

Оценивать выполнение образовательными учреждениями государственного (муниципального) задания отраслевые департаменты могут по двум укрупненным блокам показателей, характеризующим: количество потребителей государственных (муниципальных) услуг; качество оказания государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) по количественным характеристикам качественных показателей оказания государственных (муниципальных) услуг. При подведении итогов деятельности учреждения необходимо анализировать причины выполнения или невыполнения государственного (муниципального) задания по каждому критерию.

Нормативы финансового обеспечения реализации ООП ДО в дошкольных образовательных организациях

При расчете финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания оказание государственных (муниципальных) услуг по реализации ООП ДО не включает в себя нормативные затраты на оказание государственных (муниципальных) услуг по присмотру и уходу за детьми.

Нормативные затраты на оказание государственных (муниципальных) услуг по присмотру и уходу за детьми-инвалидами, детьми-сиротами и детьми, оставшимися без попечения родителей, а также за детьми с туберкулезной интоксикацией включаются в финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания.

Рассмотрим приложение 9 к Закону Нижегородской области «Об областном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов».

Таблица

Нормативы финансового обеспечения реализации образовательных программ дошкольного образования в дошкольных образовательных организациях муниципальных районов и городских округов Нижегородской области на одного воспитанника в год на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов

Показатели		Нормативы финансового обеспечения реализации образовательных программ дошкольного образования на одного воспитанника в год (<i>рублей</i>) в дошкольных образовательных организациях		
		расположенных в городской местности	расположенных в сельской местности	расположенных в г/о г. Саров
1	<i>В группах общеразвивающей направленности</i>			
1.1	С длительностью пребывания воспитанников в группе 10,5 часа	71 231	76 373	84 678
1.2	С длительностью пребывания воспитанников в группе 12 часов	78 376	84 425	93 250

Показатели		Нормативы финансового обеспечения реализации образовательных программ дошкольного образования на одного воспитанника в год (рублей) в дошкольных образовательных организациях		
		расположенных в городской местности	расположенных в сельской местности	расположенных в г/о г. Саров
2	<i>В группах комбинированной и оздоровительной направленности</i>	98 575	107 043	117 489
3	<i>В группах компенсирующей направленности</i>			
3.1	Для детей с тяжелым нарушением речи, для слабовидящих детей, для детей с амблиопией, косоглазием, для детей с задержкой психического развития, для детей с умственной отсталостью легкой степени	136 679	149 988	163 215
3.2	Для глухих и слепых детей	189 074	209 036	226 088
3.3	Для детей с нарушением	222 415	246 612	266 098

Окончание табл.

Показатели		Нормативы финансового обеспечения реализации образовательных программ дошкольного образования на одного воспитанника в год (рублей) в дошкольных образовательных организациях		
		расположенных в городской местности	расположенных в сельской местности	расположенных в г/о г. Саров
	опорно-двигательного аппарата, умственной отсталостью умеренной (тяжелой) степени			
3.4	Для детей с аутизмом, со сложным дефектом (имеющих сочетание двух и более недостатков в физическом и (или) психическом развитии)	270 047	300 292	323 256
4	<i>В семейных детских садах</i>	71 231	76 373	84 677

Анализ данных позволяет выявить следующие проблемы:

➤ механизм финансирования социальных объектов в зависимости от количества учащихся должен быть более гибким;

➤ прямой зависимости между увеличением финансирования бюджетных организаций и повышением их эффективности в результате применения механизма НПФ не наблюдается;

➤ механизм НПФ не всегда позволяет бюджетным организациям оперативно решать проблемы финансирования насущных потребностей. Согласно данным Счетной палаты, субъекты РФ уменьшают или не планируют расходы, которые должны быть включены в подушевой норматив финансирования за счет собственных бюджетов субъектов.

Начиная с 2016 года подушевой норматив устанавливается в соответствии с Общими требованиями к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере образования, науки и молодежной политики, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) государственным (муниципальным) учреждением (далее – Общие требования), утвержденными приказом Минобрнауки РФ от 22 декабря 2015 года № 1040.

Дошкольные образовательные организации реализуют две услуги, за которые родители могут платить или не платить. Во-первых, это государственная услуга по предоставлению дошкольного образования в части реализации основных общеобразовательных программ. Вторая услуга – это государственная или муниципальная услуга по присмотру и уходу за детьми. За оказание этих услуг и происходит финансирование ДОО по ФГОС.

Финансирование ДОО по ФГОС ДО

С точки зрения финансирования ДОО по ФГОС наибольший интерес представляют условия для реализации образовательной программы, как их определяет Стандарт. Условия реализации образовательной программы включают в себя различные направления требований.

Психолого-педагогические и кадровые условия реализации образовательной программы

Соответствующее психолого-педагогическое сопровождение – важное требование реализации программы. Необходимо отметить, что психологическое сопровождение в ДОО должно включать и психологическую работу с родителями.

К кадровому обеспечению серьезные квалификационные требования предъявлены приказом Минздравсоцразвития № 761н. В принципе требования ко всем работникам системы образования сегодня предъявляются такие, как были заявлены в Концепции модернизации российского образования еще в 2001 году. Современному развивающемуся обществу нужны культурные, нравственные граждане, коммуникабельные, умеющие принимать решения в ситуации выбора, ответственные за судьбу страны. Таких граждан смогут воспитать только педагоги, удовлетворяющие самым высоким квалификационным требованиям.

Требования к материально-техническим условиям, оснащению помещений развивающей предметно-пространственной средой при финансировании ДОО по ФГОС

Эти требования определяются в соответствии с санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами, правилами пожарной безопасности, прочими подобными нормативами, а также требованиями к средствам обучения и воспитания, определенными в соответствии с возрастными категориями, то есть к оснащению помещений развивающей предметно-пространственной средой. В соответствии с ФГОС ДО требования к материально-техническому обеспечению программы включают учебно-методические материалы и оборудование, оснащение, игры, развивающие игрушки и пр.

В новом Стандарте достаточно подробно и ясно отражен подход к финансированию ДОО по ФГОС при реализации

образовательной программы в ДОО. Финансовые условия должны обеспечить возможность выполнения требований Стандарта по всем указанным в нем условиям реализации программы и структуре программы. При этом финансовые условия должны обеспечивать реализацию как обязательной части программы, так и в части, формируемой участниками образовательного процесса. То есть совместно с родителями, с профессиональным сообществом образовательная организация может принимать решения о внесении дополнений в образовательную программу, учитывая вариативность и индивидуальные особенности развития ребенка. Финансовые условия при этом должны обеспечивать и эту часть программы. Следовательно, они должны отражать структуру и объем расходов, необходимых для реализации программы, а также собственно механизм финансирования дошкольного образования.

Финансирование реализации образовательной программы дошкольного образования должно осуществляться в объеме определяемых органами государственной власти субъектов РФ нормативов обеспечения государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. Указанные нормативы определяются в соответствии со Стандартом, с учетом типа организации, обеспечения дополнительного профессионального образования педагогических работников, безопасных условий обучения и воспитания, охраны здоровья детей, направленности ООП ДО, категории детей, форм обучения и иных особенностей образовательной деятельности, и должны быть достаточными и необходимыми для осуществления организацией:

- расходов на оплату труда работников, реализующих ООП ДО;

- расходов на средства обучения и воспитания, соответствующие материалы, в том числе приобретение учебных изданий в бумажном и электронном виде, дидактических материалов, аудио- и видеоматериалов, в том числе

материалов, оборудования, спецодежды, игр и игрушек, электронных образовательных ресурсов, необходимых для организации всех видов учебной деятельности и создания развивающей предметно-пространственной среды.

Развивающая предметно-пространственная среда – часть образовательной среды, представленная специально организованным пространством (помещениями, участком и т. п.); материалами, оборудованием и инвентарем; обновляемыми образовательными ресурсами, в том числе расходными материалами, подписками на актуализацию электронных ресурсов, на техническое сопровождение деятельности, на средства обучения и воспитания, на спортивное, оздоровительное оборудование, инвентарь, оплату услуг связи, в том числе расходов, связанных с подключением к информационно-телекоммуникационной сети Интернет; с дополнительным профессиональным образованием руководящих и педагогических работников по профилю их деятельности; иных расходов, связанных с реализацией и обеспечением реализации ООП ДО.

Объем финансового обеспечения реализации ООП ДО определяется исходя из требований к условиям ее реализации и должен быть достаточным и необходимым для осуществления ДОО заявленных в уставе целей деятельности.

При составлении проектов бюджетов для планирования бюджетных ассигнований на оказание муниципальных услуг по реализации ООП ДО, а также для определения объема субсидий на выполнение государственных (муниципальных) заданий должны учитываться нормативы финансирования, определяемые органами государственной власти субъектов РФ, в соответствии с которыми местным бюджетам предоставляются субвенции на обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в муниципальных образовательных организациях.

Государственное (муниципальное) задание учредителя на оказание государственных (муниципальных) услуг

по реализации Программы должно обеспечивать соответствие показателей объемов и качества предоставляемых услуг размерам средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ, направляемых на эти цели. Показатели, характеризующие выполнение государственного (муниципального) задания учредителя на оказание государственных (муниципальных) услуг по реализации ООП ДО, должны учитывать требования ФГОС ДО к условиям реализации данной программы.

Финансовое обеспечение организации при реализации ООП ДО в государственных и муниципальных образовательных организациях в части расходов на приобретение коммунальных услуг и содержание здания осуществляется за счет средств учредителей организации.



Практическое занятие

Задания для работы слушателей в малых группах:

1. Проведите анализ имеющейся локальной базы на соответствие требованиям законодательства (на примере своей дошкольной образовательной организации).

2. Выработайте алгоритм действий при создании актуальной локальной нормативной базы (на примере своей дошкольной образовательной организации).

3. Укажите возможные виды участия родительского сообщества в создании актуальной локальной нормативной базы: пути решения проблем (на примере своей дошкольной образовательной организации).

4. Выявите актуальные вопросы взаимодействия ДОО с органами управления в условиях реализации ФГОС ДО (из опыта работы).

5. Определите пути рационального взаимодействия ДОО с органами контроля и надзора (анализ справок, результатов проверок и т. д.).



Специфика планирования деятельности ДОО в условиях ситуационного управления

Управленческая функция «планирование», уровни планирования деятельности ДОО в условиях ситуационного управления

Планирование — это система мероприятий, направленных на осуществление поставленной цели, четко и конкретно сформулированной, с указанием конечного результата, который можно измерить, сравнить, оценить. Оно определяет систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность и сроки их выполнения.

В условиях ситуационного управления руководитель ДОО встает перед необходимостью *спланировать комплекс организационно-управленческих и методических мероприятий, обеспечивающих создание условий реализации ООП ДО* в соответствии с требованиями ФГОС ДО, спецификой программы и ресурсным обеспечением деятельности ДОО.

В ДОО *планирование осуществляется на разных уровнях*, в зависимости от временного периода осуществления планируемых мероприятий: 1) стратегическое (долгосрочное); 2) тактическое (среднесрочное); 3) оперативное (краткосрочное). Все документы, определяющие планирование в ДОО на разных уровнях, должны находиться между собой в строгом соответствии и обеспечивать реализацию ООП ДО, достижение результатов освоения программы.

При управлении по результатам ресурсные возможности организации используются таким образом, чтобы планы деятельности простирались от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени каждым членом коллектива ДОО. Уже на этапе планирования активизируется использование желания и способности всего персонала.

➤ *Стратегическое (долгосрочное) планирование* охватывает длительный период времени (чаще всего 3–5 лет)

и имеет целью определение магистральных направлений развития дошкольного образовательного учреждения исходя из внешних и внутренних условий его деятельности.

В результате стратегического планирования создается программа развития ДОО, в которой определяются ее исходное состояние и потенциал, миссия и стратегические цели и вырабатывается стратегия дальнейшего ее развития.

Изменение вектора управленческой деятельности, необходимость организации процесса управления деятельностью ДОО как процесса, обеспечивающего достижение результатов реализации ООП ДО, требует разработки и реализации в качестве самостоятельных программ организационно-содержательного обеспечения тех направлений деятельности ДОО, которые определяются в Программе развития ДОО: программы развития кадрового потенциала ДОО, программ профессионального саморазвития педагогов ДОО, программы социального партнерства ДОО с семьями воспитанников, программы взаимодействия ДОО с учреждениями и организациями социокультурной сферы и др.

Необходимость разработки и реализации таких программ продиктована временем. Каждая из таких программ может быть разработана педагогическим коллективом ДОО, обсуждена и утверждена заведующим по решению педагогического совета ДОО. В данном случае она становится нормативным документом — локальным актом ДОО, — обязательным для исполнения коллективом. Отправная точка для разработки каждой из таких программ — планируемые результаты ее реализации.

➤ *Тактическое (среднесрочное) планирование* осуществляется на среднесрочный период (1 — 3 года). Тактическое планирование в ДОО реализуется в рамках подготовки годовых планов работы и планов основных подразделений ДОО.

Тактический (среднесрочный) план позволяет определить конкретные цели деятельности организации и сред-

ства их достижения. Он показывает не только то, что необходимо достичь, но и то, как это можно сделать.

➤ *Оперативное планирование* осуществляется на краткосрочный период (как правило, охватывает период до нескольких месяцев). Оперативные планы составляются на основе тактических и включают в себя конкретное содержание работы по дням. Данный вид планирования практически осуществляется каждым квалифицированным сотрудником организации. К оперативным планам в дошкольном образовательном учреждении относятся: расписание образовательной деятельности, планы воспитательно-образовательной работы в группе, а также индивидуальные образовательные траектории обучающихся.

Разработка годового плана работы ДОО в условиях ситуационного управления

Годовой план работы на учебный год является важнейшим локальным актом дошкольной образовательной организации. Он в полной мере должен соответствовать действующему законодательству: Федеральному закону № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС ДО, федеральным и муниципальным законодательным актам — и основываться на современных достижениях педагогического менеджмента, дидактики, психологии и т. д.

Годовой план работы ДОО (далее — Годовой план) — это целенаправленная программа действий коллектива, доведенная до необходимой конкретизации по содержанию, времени, исполнителям, организационным формам и путям ее реализации. План служит основным средством управления деятельностью коллектива дошкольной образовательной организации, обеспечивает реализацию ООП ДО и достижение ее результатов.

Процесс структурирования Годового плана работы дошкольной образовательной организации в настоящее время не регламентируется вышестоящими органами образования. План является многовариантным, в его основе

лежит учет специфики дошкольной организации и индивидуальных особенностей ее альтернативного развития. В частности, не существует ни одного документа федерального органа управления образованием, который фиксировал бы форму или содержание плана работы дошкольной организации. Согласно законодательству, выбор форм и методов управленческой деятельности руководителями дошкольных образовательных организаций – их прерогатива. В современных дошкольных организациях благодаря творчеству педагогических коллективов можно увидеть самые разнообразные варианты составления годового плана.

Оформление Годового плана работы дошкольной образовательной организации может быть самым разнообразным. Он может быть составлен в любой удобной для конкретного педагогического коллектива форме: схематично-блочной, календарной (разбитой по месяцам), цикличной (по формам работы) и т. д. (Годовой план работы дошкольной образовательной организации: организационно-управленческое сопровождение реализации ФГОС / авт.-сост.: И. Н. Недомеркова [и др.]. Волгоград: Учитель, 2015. 65 с.)

Однако какую бы форму годового планирования ни выбрало руководство ДОО, он должен отражать изменения в соответствии с действующей законодательной базой дошкольного образования. При этом следует руководствоваться положениями ФГОС ДО, требованиями Профессионального стандарта педагога, а также спецификой реализуемой (реализуемых) ООП ДО и ресурсным обеспечением деятельности ДОО.

Так, при разработке *раздела, посвященного кадровому обеспечению образовательной деятельности*, необходимо ориентироваться на *требования к кадровым условиям реализации ОП ДО* (п. 3.4 ФГОС ДО) и на *требования Профессионального стандарта педагога*. Речь идет о повышении профессиональной квалификации педагогов по вопросам введения ФГОС ДО, о необходимости приведе-

ния базового уровня образования педагогов в соответствии с требованиями Профессионального стандарта педагога, о необходимости планирования мероприятий, направленных на формирование у педагогов профессиональных компетенций и личностных качеств в соответствии с Профстандартом, на профилактику профессиональных деформаций педагога дошкольного образования.

При планировании *тематики психолого-педагогического просвещения и профессионального самообразования педагогов* ДОО можно опираться на следующие пункты ФГОС ДО: п. 1.4 – «Основные принципы дошкольного образования», п. 1.6 – «Задачи Стандарта», п. 3.2 – «Требования к психолого-педагогическим условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования». Ключевыми личностными качествами педагогов в настоящее время, в соответствии с Профстандартом, признаются: готовность в переменам, мобильность, ответственность, самостоятельность в принятии решения. Такого педагога нельзя взрастить традиционными, пассивными формами и методами методической работы (лекции, консультации, беседы и т. д.). Необходимо *планировать самые разнообразные формы и методы активного обучения педагогов*: семинары-практикумы, анализ конкретных ситуаций (АКС), дискуссии, дебаты, деловые имитационные игры, мастер-классы, конференции, круглые столы, педагогические мастерские, психолого-педагогические тренинги, метод проектов и др.

Интересной формой организации методической работы в ДОО является *методическая неделя*, которая берет свое начало в опыте работы школы. Методическая неделя проводится администрацией и творческими группами педагогов не чаще одного раза в год, в течение одной учебной недели, по 2–3 часа в день. Тема методической недели определяется в соответствии с задачами Годового плана. В соответствии с темой методической недели подбирается ее содержание. При этом используется принцип тематиче-

ского планирования разных форм работы с детьми, педагогами и родителями воспитанников.

В целенаправленном планировании нуждается система мероприятий, направленная на формирование культуры наставничества в ДОО, формирование благоприятного психологического климата в педагогическом коллективе, профилактику профессиональных деформаций педагогов. В этом же разделе Годового плана целесообразно отразить *работу творческих групп по различным аспектам введения ФГОС ДО.*

В разделе Годового плана ДОО, отражающем *взаимодействие ДОО с родителями (законными представителями) или семьями воспитанников* (не «работу с родителями», а именно «взаимодействие»!), также стоит *планировать активные формы такого взаимодействия*: семинары-практикумы, анализ конкретных ситуаций, дискуссии, дебаты, деловые имитационные игры, мастер-классы, конференции, круглые столы, педагогические мастерские, психолого-педагогические тренинги, детско-родительское проектирование и др. При разработке этого раздела Годового плана необходимо ориентироваться на *соответствующий пункт Содержательного раздела Образовательной программы дошкольного образования* – «*Особенности взаимодействия педагогического коллектива с семьями воспитанников*». Каждая Примерная ОП ДО задает основные направления такого взаимодействия. Так, в программе «От рождения до школы» это: «Взаимопознание и взаимоинформирование», «Непрерывное образование воспитывающих взрослых», «Совместная деятельность педагогов, родителей, детей». В программе «Детство»: «Педагогический мониторинг», «Педагогическая поддержка», «Педагогическое образование родителей», «Совместная деятельность педагогов и родителей».

Здесь же, в Годовом плане, отражается работа родительских клубов семейных клубов. При наличии в ДОО таких структур, деятельность которых регламентируется соответ-

ствующими локальными актами, для каждой их них разрабатываются также *годовые планы работы* — как обязательный локальный акт. Содержание мероприятий в Годовом плане работы ДОО и годовых планах работы клубов, родительских школ и т. д. должно соответствовать друг другу.

При планировании *тематики психолого-педагогического просвещения родителей* можно также опираться на пункты ФГОС ДО: п. 1.4 — «Основные принципы дошкольного образования», п. 1.6 — «Задачи Стандарта», п. 3.2 — «Требования к психолого-педагогическим условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования».

Целесообразно осветить в Годовом плане систему мероприятий, направленных на *психолого-педагогическое сопровождение целостного развития ребенка в образовательной деятельности*. Этой проблеме может быть даже посвящен отдельный раздел Годового плана — *раздел Годового плана «Социальное партнерство»* (Годовой план работы дошкольной образовательной организации: организационно-управленческое сопровождение реализации ФГОС / авт.-сост.: И. Н. Недомеркова [и др.]. Волгоград: Учитель, 2015. 65 с.).

➤ Реализация направления *«Изучение воспитательных возможностей субъектов культурно-образовательного пространства»* возможна при применении следующих форм: социально-педагогическая диагностика, день открытых дверей, встречи-знакомства. В этом блоке важно спланировать свою деятельность: знакомство, совместное изучение достижений и трудностей сторон в сфере воспитания ребенка, определение места и роли участников воспитательного процесса в становлении и развитии взаимодействия ребенка с окружающим миром.

➤ Направление *«Информационно-просвещенческое обеспечение взаимодействия»* может быть представлено такими формами работы: индивидуальные беседы, консультации, конференции, чтения, стенды, памятки, буклеты (об-

разовательные маршруты выходного дня), рукописные газеты и журналы, устные журналы, переписка, выставки, медиатека. Необходимо использовать разнообразные формы информационного просвещения родителей, педагогов и педагогов дополнительного образования.

➤ Направление «*Совместная деятельность воспитывающих взрослых*» предполагает использование активных форм, таких как акции, ассамблеи, вечера музыки и поэзии, собрания-встречи, гостиные, салоны, фестивали, клубы (в том числе вечера вопросов и ответов), праздники, экскурсии, проектная деятельность.

➤ В направление «*Образование воспитывающих взрослых*» целесообразно включить лекции, семинары, практикумы, мастер-классы, экскурсии и другие формы; в нем должно быть четкое разделение ответственности и активности сторон взаимодействия.

Учебная документация в ДОО по реализации ООП ДО в соответствии с требованиями законодательства

Организация образовательной деятельности в ДОО осуществляется в соответствии с реализуемой ООП ДО. «Образовательная программа – комплекс основных характеристик образования» (ст. 2 Закона № 273-ФЗ).

Учебный план, календарный учебный график, рабочая программа, оценочные материалы – комплекс организационно-педагогических условий образовательной программы.

Типичная ошибка управления организацией образовательной деятельностью ДОО – отсутствие локального нормативного акта, регламентирующего *режим занятий обучающихся ДОО*, что противоречит ч. 2 ст. 30 Закона № 273-ФЗ. Также в нарушение ч. 2 ст. 30 Закона № 273-ФЗ «Режимы занятий обучающихся» регламентируют деятельность по организации питания, прогулок, сна, бодрствования детей, то есть *режим дня*, который в соответствии со ст. 2 данного Закона относится к комплексу мер по

присмотру и уходу за детьми, а не к организации образовательного процесса. Именно в этом локальном акте закрепляется, как в конкретной ДОО называются *организованные формы образовательной деятельности*. Это могут быть: занятия, организованная образовательная деятельность (ООД), непрерывная образовательная деятельность (НОД) и др.

Учебный план по реализации ООП ДО

Учебный план (далее — Учебный план) разрабатывается для всех возрастных групп, участвующих в реализации ООП ДО. Его содержание должно точно соответствовать содержанию ООП ДО. Если в ДОО реализуется не одна, а две или более ООП ДО, то именно такое количество Учебных планов должно иметься в организации, так как Учебный план включается в Организационный раздел ОПП ДО.

Утверждаемое накануне учебного года расписание организованной образовательной деятельности в каждой группе ДОО должно точно соответствовать Учебному плану и, значит, содержанию ООП ДО. Не должно быть разночтений в названиях программных разделов в ООП ДО, рабочих программах педагогов, Учебном плане, расписании организованной образовательной деятельности.

Самый простой способ представления образовательной нагрузки в Учебном плане — указать количество занятий (сколько раз в неделю проводится занятие по тому или иному программному разделу).

Более целесообразный, на наш взгляд, способ — представить в Учебном плане образовательную нагрузку в минутах (в соответствии с СанПиН для каждой возрастной группы) или в условных аудиторных часах (в примечании к Учебному плану при этом обязательно необходимо оговорить длительность такого условного аудиторного часа в каждой возрастной группе — в соответствии с СанПиН).

В Учебном плане отражается не только недельная образовательная нагрузка по каждому программному разделу,

но и годовая: недельная нагрузка умножается на количество недель, количество которых в Учебном плане и *годовом календарном учебном графике* должно совпадать.

Руководителям и педагогам ДОО стоит также принимать во внимание положения Закона № 273-ФЗ:

➤ в соответствии со ст. 34: обучающиеся имеют право на обучение по *индивидуальному учебному плану*, в том числе ускоренное обучение, в пределах осваиваемой образовательной программы, в порядке, установленном *локальными нормативными актами*;

➤ в соответствии со ст. 2: *индивидуальный учебный план* – учебный план, обеспечивающий освоение образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося.

В настоящее время в практике дошкольного образования широко не используется разработка и реализация индивидуальных учебных планов. Однако это право может быть использовано прежде всего детьми с ОВЗ, которые осваивают ООП ДО в группах комбинированной направленности или в группе общеразвивающей направленности (инклюзивное образование).

Рабочая программа педагога по реализации ООП ДО

Рабочая программа педагога – это локальный документ внутреннего пользования, в котором моделируется педагогическая деятельность по реализации ООП ДО с учетом реальных условий, образовательных потребностей и особенностей развития воспитанников ДОО.

В п. 1 ст. 48 Закона № 273-ФЗ отмечается, что педагогические работники обязаны «осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне, обеспечивать в полном объеме реализацию преподаваемых учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) в соответствии с утвержденной рабочей программой» (глава 5). Рабочие программы педагогов сопровождают реализацию ООП ДО.

Рабочие программы утверждаются ежегодно в начале учебного года приказом руководителя ДОО.

Рабочая программа составляется педагогическими работниками ДОО на основе ООП ДО для конкретной возрастной группы на учебный год. Проектирование содержания рабочей программы осуществляется индивидуально каждым педагогом в соответствии с уровнем его профессионального мастерства и авторским видением содержания образовательных областей. Допускается совместное написание рабочей программы воспитателями, работающими в паре в одной возрастной группе, а также творческим коллективом педагогов детского сада. Например, в случае если в детском саду функционирует несколько групп одного возраста и одной направленности, творческая (рабочая) группа может разработать макет программы, который затем дополняется (корректируется) конкретным педагогом (или педагогами) в соответствии с особенностями каждой группы (при этом учитываются контингент детей, профессиональные интересы педагогов группы, пожелания родителей и пр.).

Допускается реализация одной рабочей программы двумя воспитателями, работающими в паре в одной возрастной группе, а также педагогами, замещающими их по производственной необходимости (во время очередных отпусков в течение учебного года, на время действия больничных листов и других форс-мажорных обстоятельств). Некоторые части рабочих программ (например, задачи образовательных областей «Художественно-эстетическое развитие», «Физическое развитие») могут реализовать другие педагоги детского сада – музыкальные руководители, инструкторы по физической культуре и другие специалисты. При этом они должны принимать непосредственное участие в процессе разработки программ для возрастных групп по профилю своей педагогической деятельности.

Для образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования, действующим законодательством не предусмотрена какая-то особая структура

рабочих программ, не определено конкретное их содержание, поэтому при разработке необходимо руководствоваться требованиями ФГОС ДО как документа более высокого уровня (О. В. Бережнова). Так, ФГОС ДО содержит раздел «Требования к структуре образовательной программы дошкольного образования», следовательно, в соответствии с ним и должна быть составлена рабочая программа педагога. (Поэтому чем более тщательно и детально будет разработана ООП ДО, тем легче составлять рабочие программы педагогов.)



Практическое занятие

Задания слушателям для работы в малых группах:

Задание 1. «Сайт-экспедиция»: проанализировать учебные планы ДОО разных регионов РФ. Выявить общие методические подходы к разработке учебных планов, охарактеризовать типичные ошибки при разработке учебных планов по реализации ООП ДО.

Задание 2. Управленческое проектирование: предложить варианты культурных практик для разных возрастных групп, обосновать организационные условия их использования в образовательной деятельности ДОО.



Характер управленческих действий

Цикл управленческой деятельности определяется разными авторами по-разному.

Так, существует подход, согласно которому выделены следующие стадии (этапы), или управленческие функции каждого цикла управленческой деятельности в любом образовательном учреждении: педагогический анализ,

планирование, организация, контроль, регулирование и коррекция (коррекция – исходный пункт нового цикла) (В. Г. Афанасьев, Г. Х. Попов, Н. С. Сунцов, Ю. А. Конаржевский, А. Н. Троян). Обязательна их интегративность, тесная взаимосвязь и взаимозависимость всех стадий (способность каждой функции выполнить свое предназначение лишь при условии взаимодействия с другими функциями).

Мы придерживаемся подхода, в соответствии с которым основные управленческие задачи руководителя по обеспечению психолого-педагогических условий в соответствии с требованиями ФГОС ДО (применительно к функциям управления) определяются следующим образом: целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль. Действия руководителя определяются тем, как он представляет себе свои функции и задачи, какую позицию занимает по отношению к ним, из каких предпосылок исходят его действия. Следовательно, действия руководителя – это стиль, способ его работы. На результативность деятельности влияют различные факторы: быстрое развитие педагогических и информационно-коммуникационных технологий, совершенствование способов управления; изменение базисных ценностей коллектива ДОО, физическое состояние руководителя, его личное отношение к инновационному развитию организации.

Система управления по результатам представляет собой процесс поиска результата. В эту систему входят: определение результатов, оперативное управление, контроль за результатами. При управлении по результатам совершенствование ДОО как объекта происходит с помощью управляемых процессов изменения, комплексно, постоянно, на всех организационных уровнях, с учетом успехов и неудач. Таким образом, в управлении по результатам существенным является упор на результат. Возможности организации используются так, чтобы планы деятельности распространялись от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени отдельными работниками. При управлении по результатам наря-

ду с планированием высоко ценятся выполнение планов и контроль. Напористость, творческий подход и обязательность при выполнении планов являются отличительными чертами этой системы управления. Важным фактором, который направляет деятельность организации, считают также удовлетворительное отношение к случайностям и запланированным ожидаемым результатам; осуществляется сбалансированное развитие организации и содержания жизни ее работников.

Управленческая деятельность руководства ДОО должна начинаться с раскрытия содержания параметра (личностного результата), то есть с описания того, что она ожидает получить по факту завершения своей образовательной деятельности применительно к выпускнику детского сада.

Реализация управленческих функций в условиях ситуационного управления должна быть направлена на обеспечение условий реализации ООП ДО в соответствии с требованиями ФГОС ДО: психолого-педагогическими (п. 3.2), кадровыми (п. 3.4), материально-техническими (п. 3.5) и финансовыми (п. 3.6) условиями реализации Программы, а также требованиями к развивающей предметно-пространственной среде (п. 3.3).

В условиях ситуационного управления руководитель ДОО ежедневно сталкивается с необходимостью разрешения практических ситуаций.

Охарактеризуем возможные практические ситуации, с которыми сталкивается руководитель ДОО при обеспечении условий реализации ООП ДО в соответствии с требованиями ФГОС ДО.



Практическое занятие

Кейсовые задания

➤ *Практические ситуации по обеспечению психолого-педагогических условий реализации ООП ДО*

Ситуация 1. Родители воспитанника отказываются от психологической диагностики, которую ему

рекомендует пройти старший воспитатель детского сада.

Ситуация 2. Разработанные педагогами ДОО карты индивидуального развития ребенка не соответствуют требованиям действующего законодательства.

Ситуация 3. Воспитатель жалуется на пассивность родителей воспитанников, их нежелание участвовать в жизнедеятельности группы.

Ситуация 4. В календарном планировании воспитателей отсутствуют культурные практики.

Ситуация 5. Рисунки и другие поделки, выполняемые детьми группы в течение определенного времени (недели, двух недель), очень похожи между собой.

➤ *Практические ситуации по обеспечению кадровых условий реализации ООП ДО*

Ситуация 1. Двое воспитателей, работающих на одной группе, просят развести их по разным группам (говорят, что они не могут работать вместе).

Ситуация 2. Педагог неоднократно опаздывает на работу.

Ситуация 3. Воспитатель во время прогулки играет в смартфоне.

Ситуация 4. Педагог отказывается проходить курсы повышения квалификации.

Ситуация 5. Педагог отказывается проходить обучение по программе профессиональной переподготовки.

➤ *Практические ситуации по обеспечению материально-технических условий реализации ООП ДО*

Ситуация 1. В младшей группе воспитатель разместил портрет президента РФ.

Ситуация 2. В средней группе находятся пирамидки.

Ситуация 3. Родители принесли в группу игрушки (миньоны, тролли, монстры Хай и др.).

Ситуация 4. В музыкальном зале лежат пыльные музыкальные инструменты, приготовленные для занятия с детьми.

Ситуация 5. Начинаящий педагог заставил все подоконники поделками детей, игрушками, развивающими играми, книгами.

➤ *Практические ситуации по обеспечению требований к развивающей предметно-пространственной среде*

Ситуация 1. Воспитатели не нашли в группе места для центра двигательной активности.

Ситуация 2. Центр книги в группе решили сделать на противоположной от окна стороне, с низким уровнем освещенности.

Ситуация 3. В центре сюжетно-ролевых игр для игр мальчиков представлена только одна игра.

Ситуация 4. Центр изобразительной деятельности оформлен «под хохлому» — воспитателям так нравится.

Ситуация 5. Педагог пришел к руководителю ДОО за советом: куда повесить икону?



Вывод по второму разделу

Обновление профессиональных компетенций руководителя дошкольной образовательной организации в вопросах разработки механизма управления ДОО по результатам реализации ООП ДО является условием эффективного управления деятельностью ДОО и управления людьми.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ДОО

Форма организации обучения руководителей ДОО: интерактивная лекция-диалог с использованием презентационных материалов (электронные образовательные ресурсы, таблицы, материалы сайтов ДОО и др.) и технологии работы слушателей в малых группах.

Цель: повысить уровень профессиональной компетентности руководителей в вопросах стратегического планирования деятельности ДОО по результатам проектирования ООП ДО, применения технологий управления реализацией ее содержания, достижения результатов Программы, создания условий реализации ООП ДО в контексте ФГОС.



Программа развития ДОО как основа стратегического управления результатами реализации ООП ДО

Для целенаправленного развития ДОО коллектив разрабатывает Программу развития. Этот документ стратегического планирования деятельности организации является одним из системообразующих факторов развития ДОО как открытой образовательной системы.

Рассмотрим *основные особенности* Программы развития как инструмента стратегического планирования ДОО:

➤ прогностичность (опережающий характер Программы развития по отношению к актуальному уровню раз-

вития ОО; нацеленность на соответствие перспективным, изменяющимся требованиям и условиям реализации ДО);

- актуальность для ОО (ориентация на решение наиболее значимых для будущего ОО проблем);

- системность (установление соответствия между желаемым и возможным – между целями, ожидаемыми результатами и необходимыми для их достижения средствами);

- связь Программы развития ДОО с содержанием целевых программ РФ и Нижегородской области в части основных методологических принципов и содержательных направлений;

- проектный характер (реализация Программы развития через систему образовательных и социальных проектов).

Определим *примерную структуру* Программы развития организации:

- паспорт программы развития дошкольной образовательной организации;

- аналитическое и прогностическое обоснование Программы развития дошкольной образовательной организации;

- основная идея инновационного развития дошкольной образовательной организации;

- цель и задачи Программы развития ДОО;

- концептуальное (ценностное) обоснование Программы развития;

- стратегические этапы разработки и реализации Программы развития;

- структура управления (функции, технологии, организационные формы);

- ресурсы (психолого-педагогические, кадровые, финансовые, материально-технические, развивающая предметно-пространственная среда);

- ожидаемые результаты, критерии результативности;

- план действий по реализации Программы развития;

- система контроля за выполнением основных разделов Программы развития;

- финансовый план;
- индивидуальность (ориентация на раскрытие уникального ресурсного потенциала ОО).

Выделяем следующие *стратегические этапы* разработки и реализации Программы развития ДОО:

1 этап – *аналитико-проектировочный*:

- анализ актуального состояния развития ДОО;
- определение инновационной идеи как вектора развития ДОО;
- разработка и утверждение Программы развития ДОО.

2 этап – *практический*: разработка и реализация системы образовательных и социальных проектов в соответствии с целью и задачами Программы развития ДОО.

3 этап – *итоговый (обобщающий)*:

- анализ эффективности и экспертиза результатов реализации Программы развития;
- обобщение и распространение инновационного опыта.



Практическое занятие

Задания для работы в малых группах:

1. Проанализировать Программы развития ДОО – участников конкурса инновационных программ 2017 года.

2. Выявить проблемы разработки в контексте управления по результатам реализации ООП ДО.

3. Предложить свои варианты формулировок.

Направления анализа:

- структура Программы развития ДОО;
- инновационная идея, положенная в основу развития ДОО, ее формулировка с учетом ресурсного потенциала ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО;
- ценностные основания Программы;
- соответствие цели и задач Программы заявленным результатам;

- стратегические этапы развития ДОО, формулировки в контексте развития организации;
- план действий по реализации стратегии, характеристика результатов в соответствии с намеченными мероприятиями;
- план контроля за результатами реализации Программы развития ДОО.



ООП ДО — основной инструмент достижения результатов

Основная общеобразовательная программа ДОО — локальный документ, регламентирующий содержание, условия и результаты образовательной деятельности ДОО.

Согласно статье 12 (ч. 1) Закона № 273-ФЗ, содержание образования определяется образовательной программой.

Основная общеобразовательная программа дошкольного образования является одним из основных системообразующих факторов развития ДОО. Это обязательный локальный акт, регламентирующий содержание, организацию и результаты образовательной деятельности ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Образовательные программы дошкольного образования самостоятельно разрабатываются и утверждаются образовательными организациями с учетом примерных образовательных программ дошкольного образования. ФГОС ДО: определяет требования к структуре, объему, условиям реализации и результатам освоения образовательной программы дошкольного образования.

Целевые ориентиры ФГОС ДО — возрастно-нормативные достижения детей на пороге школы — ценностная основа управления ДОО — основные результаты.

В качестве ценностных оснований управления ДОО нами рассматриваются целевые ориентиры дошкольно-

го образования, сформулированные в ФГОС ДО (п. 4.6 ФГОС ДО).

В отличие от стандартов начального, среднего и высшего образования целевые ориентиры дошкольного образования рассматриваются не как оценка или фиксация достижений ребенка или педагога, а как ценностные установки, векторы в развитии. ФГОС ДО регламентирует такой подход впервые (М. С. Новиков).

Основными регуляторами деятельности, как известно, являются смыслообразующие мотивы или ценности. По мнению S. Schwarz и W. Bilsky, ценностями считаются убеждения и понятия, которыми человек руководствуется при принятии решений и реализации деятельности, а также при оценке событий. Исходя из этого определения, представления заведующих о выпускнике ДОО являются ценностными явлениями, которыми заведующий руководствуется в организации образовательной деятельности ДОО.

Представления о выпускнике ДОО сформулированы в виде целевых ориентиров – планируемых результатов освоения ООП ДО (п. 4.6 ФГОС ДО). Целевые ориентиры дошкольного образования – это социально-нормативные возрастные характеристики возможных достижений ребенка как результат реализации основной образовательной программы ДОО независимо от состояния здоровья ребенка, особых образовательных потребностей и индивидуальных особенностей детей.

Научное сообщество интересуют проблемы ценностей, которые передаются дошкольникам, в частности психолого-педагогические возможности образовательной среды детского сада и семьи в дошкольном образовании детей.

В. В. Рубцова, Е. Г. Юдина констатируют, что в настоящее время существует проблема видения и определения образа ребенка-дошкольника, отвечающего современным реалиям и переменам в обществе. Возникает необходимость обеспечения выпускников ДОО теми навыками и знаниями, которые позволили бы им совершить эффективный

переход в школу и социализироваться в глобальном мире. Целевые ориентиры дошкольного образования задают этот вектор.

Специфика дошкольного детства (гибкость, пластичность развития ребенка, высокий разброс вариантов его развития, его непосредственность и непроизвольность), а также системные особенности дошкольного образования (необязательность уровня дошкольного образования в Российской Федерации, отсутствие возможности вменения ребенку какой-либо ответственности за результат) делают *неправомерными требования от ребенка дошкольного возраста конкретных образовательных достижений* и обуславливают необходимость определения результатов освоения образовательной программы.

Важно также принимать во внимание требование п. 4.2 ФГОС ДО, согласно которому, *целевые ориентиры не подлежат непосредственной оценке*, в том числе в виде педагогической диагностики (мониторинга), и не являются основанием для их формального сравнения с реальными достижениями детей. Они не являются основой объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки детей. Освоение Программы не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации воспитанников. Поэтому единственный метод, который могут использовать педагогические работники ДОО, — это *оценка достижения целевых ориентиров*, сформулированных в ФГОС дошкольного образования. Но оценка эта не будет иметь количественного, балльного, уровневого выражения. Она носит исключительно *описательный характер*.

Целевые ориентиры дошкольного образования определяются независимо от форм реализации Программы, а также от ее характера, особенностей развития детей и организации, реализующей Программу (п. 4.2 ФГОС ДО). Кроме того, в соответствии с п. 4.5 ФГОС ДО целевые ориентиры не могут служить непосредственным основа-

нием при решении управленческих задач, включая аттестацию педагогических кадров; оценку качества образования; оценку как итогового, так и промежуточного уровня развития детей, в том числе в рамках мониторинга (в том числе в форме тестирования, с использованием методов, основанных на наблюдении, или иных методов измерения результативности детей); оценку выполнения муниципального (государственного) задания посредством их включения в показатели качества выполнения задания; распределение стимулирующего фонда оплаты труда работников организации.

Целевые ориентиры Программы выступают основаниями *преимущества дошкольного и начального общего образования*. При соблюдении требований к условиям реализации Программы настоящие целевые ориентиры предполагают формирование у детей дошкольного возраста *предпосылок к учебной деятельности* на этапе завершения ими дошкольного образования (п. 4.7 ФГОС ДО).

Анализ *целевых ориентиров ФГОС дошкольного образования* обнаруживает ряд соответствий с *метапредметными результатами ФГОС начальной школы*: ребенок овладевает основными культурными способами деятельности; проявляет инициативу и самостоятельность в разных видах деятельности; способен выбирать себе род занятий, участников по совместной деятельности, договариваться, учитывать интересы и чувства других, сопереживать неудачам и радоваться успехам других; ребенок адекватно проявляет свои чувства, в том числе чувство веры в себя, старается разрешать конфликты; проявляет любознательность, задает вопросы взрослым и сверстникам; интересуется причинно-следственными связями.

Метапредметные результаты деятельности – это универсальные способы деятельности. Вот почему перед коллективами детских садов в условиях реализации ФГОС ДО стоят задачи обновления содержания, форм и методов работы, создания условий для развития творческой лично-

сти. Отметим уместность *метапредметного компонента в блоке прогнозируемых результатов*, так как это связано с преемственностью уровня дошкольного и начального образования. *Формирование метапредметных умений* в ДОО способствует дальнейшему их развитию у детей на следующей ступени образования, что является необходимым условием роста познавательной деятельности. К ним во ФГОС начальной школы относятся *познавательные, коммуникативные и регулятивные*.

В соответствии с п. 4.6 ФГОС ДО к *целевым ориентирам дошкольного образования* относятся следующие социально-нормативные возрастные характеристики возможных достижений ребенка.

Целевые ориентиры на этапе завершения дошкольного образования:

➤ Ребенок овладевает основными культурными способами деятельности, проявляет инициативу и самостоятельность в разных видах деятельности — игре, общении, познавательно-исследовательской деятельности, конструировании и др.; способен выбирать себе род занятий, участников по совместной деятельности. — Соотносится с *коммуникативными и регулятивными* метапредметными умениями.

➤ Ребенок обладает установкой положительного отношения к миру, к разным видам труда, другим людям и самому себе, обладает чувством собственного достоинства; активно взаимодействует со сверстниками и взрослыми, участвует в совместных играх. Способен договариваться, учитывать интересы и чувства других, сопереживать неудачам и радоваться успехам других, адекватно проявляет свои чувства, в том числе чувство веры в себя, старается разрешать конфликты. — Соотносится с *коммуникативными и регулятивными* метапредметными умениями.

➤ Ребенок обладает развитым воображением, которое реализуется в разных видах деятельности, и прежде всего в игре; ребенок владеет разными формами и видами

игры, различает условную и реальную ситуации, умеет подчиняться разным правилам и социальным нормам. — Соотносится с *регулятивными* метапредметными умениями.

➤ Ребенок достаточно хорошо владеет устной речью, может выражать свои мысли и желания, может использовать речь для выражения своих мыслей, чувств и желаний, построения речевого высказывания в ситуации общения, может выделять звуки в словах, у ребенка складываются предпосылки грамотности. — Соотносится с *коммуникативными* метапредметными умениями.

➤ У ребенка развита крупная и мелкая моторика; он подвижен, вынослив, владеет основными движениями, может контролировать свои движения и управлять ими. — Соотносится с *регулятивными* метапредметными умениями.

➤ Ребенок способен к волевым усилиям, может следовать социальным нормам поведения и правилам в разных видах деятельности, во взаимоотношениях со взрослыми и сверстниками, может соблюдать правила безопасного поведения и личной гигиены. — Соотносится с *регулятивными* метапредметными умениями.

➤ Ребенок проявляет любознательность, задает вопросы взрослым и сверстникам, интересуется причинно-следственными связями, пытается самостоятельно придумать объяснения явлениям природы и поступкам людей, склонен наблюдать, экспериментировать. Обладает начальными знаниями о себе, о природном и социальном мире, в котором он живет; знаком с произведениями детской литературы, обладает элементарными представлениями из области живой природы, естествознания, математики, истории и т. п.; ребенок способен к принятию собственных решений, опираясь на свои знания и умения в различных видах деятельности. — Соотносится с *познавательными* метапредметными умениями.

В случае если Программа не охватывает старший дошкольный возраст, то данные требования должны рас-

сма­тривать­ся как дол­го­сроч­ные ори­ен­ти­ры, а непо­сред­ствен­ные це­ле­вые ори­ен­ти­ры осво­е­ния Про­грам­мы вос­пи­тан­ни­ка­ми — как соз­да­ю­щие пред­по­сыл­ки для их ре­а­ли­за­ции (п. 4.8 ФГОС ДО). — Со­от­но­сит­ся с *позна­ва­тель­ны­ми* мета­пред­мет­ны­ми уме­ния­ми.

Тра­ди­ци­он­но счита­лось, что если ре­бе­нок не име­ет до­статоч­но­го уров­ня раз­ви­тия, ра­бо­та обра­зо­ва­тель­но­го уч­ре­жде­ния долж­на быть оце­не­на как не­удов­лет­ви­тель­ная. От­сут­ствие уч­е­та це­ле­вых ори­ен­ти­ров при оце­нке ка­че­ства до­школь­но­го обра­зо­ва­ния по­зво­ля­ет ина­че под­ой­ти к рас­смот­ре­нию воп­ро­са об изу­че­нии дос­ти­же­ний ра­бо­ты ДОО в це­лом, и успе­ш­но­сти про­фес­си­о­наль­ной дея­тель­но­сти пе­да­го­га в част­но­сти.

Ос­нов­ные струк­тур­ные ком­по­нен­ты ООП ДО:

I. Це­ле­вой раз­дел

Пояс­ни­тель­ная за­пис­ка

Цели и за­да­чи ООП

Прин­ци­пы и под­хо­ды к ре­а­ли­за­ции про­грам­мы

Зна­чи­мые ха­рак­те­ри­сти­ки, в том чис­ле ха­рак­те­ри­сти­ки осо­бен­но­стей раз­ви­тия де­тей ран­не­го и до­школь­но­го воз­ра­ста

Пла­ни­ру­е­мые ре­зуль­та­ты осво­е­ния вос­пи­тан­ни­ка­ми ос­нов­ной обра­зо­ва­тель­ной про­грам­мы (це­ле­вые ори­ен­ти­ры ФГОС ДО)

Сис­те­ма оце­нки ре­зуль­та­тов осво­е­ния обра­зо­ва­тель­ной про­грам­мы

II. Со­дер­жа­тель­ный раз­дел

Обра­зо­ва­тель­ная дея­тель­ность в со­от­вет­ствии с обра­зо­ва­тель­ны­ми об­ла­стя­ми

Формы, спо­со­бы, ме­то­ды и сред­ства ре­а­ли­за­ции ООП

Осо­бен­но­сти обра­зо­ва­тель­ной дея­тель­но­сти раз­ных ви­дов и куль­тур­ных прак­тик

Формы обра­зо­ва­тель­ной дея­тель­но­сти

Спо­со­бы и на­прав­ле­ния под­дер­жки дет­ской иници­а­тив­ны

Вза­им­о­дей­ствие пе­да­го­гичес­ко­го кол­лек­ти­ва с се­мья­ми вос­пи­тан­ни­ков ДОО

III. Организационный раздел
Материально-техническое обеспечение ООП
Методические материалы, средства обучения и воспитания

Учебный план

Режим (распорядок) дня

Особенности традиционных событий, праздников, мероприятий

Организация развивающей предметно-пространственной среды

IV. Дополнительный раздел

Презентация Программы, ориентированная на родителей:

- возрастные и иные категории детей;
- используемые Примерные программы;
- характеристика взаимодействия педагогического коллектива с семьями воспитанников.

Соотношение обязательной части ООП и части, формируемой участниками образовательных отношений, может варьироваться в зависимости от ресурсных возможностей ДОО. Обязательная часть в соответствии с ФГОС ДО должна составлять не менее 60 % содержания образовательной деятельности.



Практическое занятие

Задания для работы в малых группах:

1. Проанализировать ООП ДО (информация любого официального сайта ДОО) на соответствие структуре согласно требованиям ФГОС ДО.

2. Проанализировать содержание основных разделов, выявить типичные ошибки (отсутствие в содержании ООП парциальных программ, наличие динамичной, ежегодно сменяемой методической информации, дублирование задач в целевом и содержательном разделе и др.).

3. Отметить нормативные особенности содержания ООП разных детских садов.



Специфика проектирования и реализации ООП ДО

Специфика ООП ДО групп различной направленности

Группы как структурные единицы дошкольной образовательной организации могут реализовать разные ООП дошкольного образования.

В ДОО может быть:

- одна Программа, если действующие в ней группы решают единые образовательные задачи;
- одна Программа, если группы решают вариативные задачи, но эти задачи отражены в едином документе;
- несколько программ, разрабатываемых для каждой группы с учетом специфики ее направленности.

Приступая к разработке ООП ДО, необходимо учитывать регламент Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – программам дошкольного образования, п. 13, в соответствии с которым образовательная деятельность по образовательным программам дошкольного образования в образовательной организации осуществляется в группах. Группы могут иметь общеразвивающую, компенсирующую, оздоровительную или комбинированную направленность.

Так, в группах *общеразвивающей направленности* реализуется классический вариант реализации ООП ДО на основе примерных основных образовательных программ.

В группах *компенсирующей направленности* используется адаптированная образовательная программа дошкольного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей, обеспечивающая коррекцию нарушений развития и

социальную адаптацию воспитанников с ограниченными возможностями здоровья.

Группы *оздоровительной направленности* создаются для детей с туберкулезной интоксикацией, часто болеющих детей и других категорий детей, нуждающихся в длительном лечении и проведении для них необходимого комплекса специальных лечебно-оздоровительных мероприятий. В этих группах реализуется Программа, а также комплекс санитарно-гигиенических, лечебно-оздоровительных и профилактических мероприятий и процедур.

В группах *комбинированной направленности* осуществляется совместное образование здоровых детей и детей с ОВЗ в соответствии с Программой, адаптированной для детей с ОВЗ с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и обеспечивающей коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию воспитанников с ОВЗ.

Таким образом, мы рассматриваем *дифференциацию групп дошкольной образовательной организации* как основу разработки ООП ДО в соответствии с требованиями ФГОС ДО.

Специфика ООП ДО в группах комбинированной и оздоровительной направленности отражается в каждом из трех разделов Программы:

– *Целевом разделе* (цели и задачи, характерные особенности развития воспитанников группы, принципы и подходы к формированию Программы, предполагаемые результаты);

– *Содержательном разделе* (специфика содержания образовательных областей в соответствии с образовательными потребностями воспитанников, формы и способы организации образовательной деятельности в группе, особенности взаимодействия с семьями воспитанников при реализации Программы и др.);

– *Организационном разделе* (кадровое, материально-техническое, программно-методическое обеспечение, планирование образовательной деятельности и др.).

В соответствии со статьей 79 Федерального закона № 273-ФЗ общее образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по адаптированным основным общеобразовательным программам. Это требование в полной мере относится к образовательным программам дошкольного образования.

Образование обучающихся с ОВЗ осуществляется в дошкольных образовательных организациях в группах компенсирующей и комбинированной направленности.

В соответствии с положением пункта 13 приказа № 1014 Министерства образования и науки РФ в зависимости от учебной группы, в которой осуществляется образовательный процесс для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, варьируется вид образовательной программы.

➤ **ООП ДО группы комбинированной направленности**

Работа группы регламентируется соответствующим Положением и имеет свою специфику.

В *Целевой раздел* ООП ДО группы комбинированной направленности необходимо включить описание возрастных особенностей детей группы, психологических особенностей развития и особенностей речевого развития детей с ограниченными возможностями здоровья (конкретной категории), которые посещают группу, а также особенностей взаимодействия детей в группе комбинированной направленности. Необходимо обозначить задачи коррекционно-развивающего обучения детей с ОВЗ при реализации Программы.

В *Содержательном разделе* ООП ДО группы комбинированной направленности обязательно должен быть специальный пункт (раздел), представляющий содержание коррекционной работы с детьми с особенностями развития в группе комбинированной направленности (Требование ФГОС ДО, пп. 2.11.2). Целесообразно также включить пункт «Психолого-педагогическое сопровождение разви-

тия детей в образовательной деятельности» с учетом контингента воспитанников (дети с нормой развития + дети с ограниченными возможностями здоровья) и особенностей комплектования группы.

Парциальные программы, включенные в вариативную часть ООП ДО группы комбинированной направленности, поддерживают задачи коррекционно-развивающей деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья и обладают развивающим значением для воспитанников с нормой развития.

В *Организационном разделе* ООП ДО группы комбинированной направленности должны быть отражены следующие аспекты:

- корректировка комплексно-тематического планирования образовательной деятельности в группе комбинированной направленности с учетом лексических тем, предусмотренных содержанием программы коррекционно-развивающей работы с детьми с речевыми нарушениями (сопутствуют развитию детей с большинством вариантов ОВЗ);

- составление Учебного плана, расписания образовательной деятельности, режима дня в группе комбинированной направленности с учетом специфики организации совместного пребывания и жизнедеятельности детей с нормой речевого развития и детей с ОНР;

- дифференцированное описание материально-технического обеспечения образовательной деятельности в группе комбинированной направленности с учетом образовательных потребностей детей с нормой развития и детей с ОВЗ, отраженных в содержании ООП ДО группы комбинированной направленности;

- описание профессионального функционала и алгоритма взаимодействия педагогических работников ДОО по психолого-педагогическому сопровождению развития детей в группе комбинированной направленности (в соответствии со штатным расписанием ДОО).

➤ **ООП ДО группы оздоровительной направленности**

Работа группы регламентируется соответствующим Положением. Возможны *два варианта разработки ООП ДО для групп оздоровительной направленности.*

Вариант 1. В группе оздоровительной направленности дошкольное образование детей может осуществляться в соответствии с основной образовательной программой дошкольного образования (ООП ДО), спроектированной с учетом специфики контингента детей группы. В этом случае специально разрабатывается ООП ДО для групп оздоровительной направленности.

Вариант 2. В группе оздоровительной направленности может реализовываться ООП ДО группы общеразвивающей направленности ДОО.

Содержание образовательной деятельности по образовательным областям в группе оздоровительной направленности соответствует содержанию образовательной деятельности в группе общеразвивающей направленности. При реализации программного содержания используются методы и приемы здоровьесберегающей педагогики. Это оговаривается в пункте Содержательного раздела ООП ДО, посвященном «описанию вариативных форм, способов, методов и средств реализации Программы с учетом возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников, специфики их образовательных потребностей и интересов» (ФГОС ДО, пп. 2.11.2).

При этом в группе оздоровительной направленности обязательно также должен быть предусмотрен комплекс санитарно-гигиенических и оздоровительных мероприятий и процедур в соответствии с диагнозами детей (в частности, аллергодиагнозы). В этом случае специфические условия, необходимые для обеспечения сохранения физического и психического здоровья детей с ОВЗ при реализации ООП ДО обозначаются в Организационном разделе Программы.

Адаптированные образовательные программы дошкольного образования

Наиболее сложным вопросом организации образовательной деятельности в современной ДОО в настоящее время является программно-методическое обеспечение коррекционного обучения и инклюзивного образования. Сопровождение индивидуального развития детей с ОВЗ в образовательной деятельности с необходимостью предусматривает разработку и реализацию адаптированных образовательных программ дошкольного образования.

Кому и зачем нужна адаптированная основная образовательная программа дошкольного образования (АООП ДО)?

Обратимся к законодательной базе разработки и реализации данной программы:

➤ Закон № 273-ФЗ, ст. 2. Обучающийся с ограниченными возможностями здоровья — физическое лицо, имеющее недостатки в физическом и (или) психологическом развитии, подтвержденные психолого-медико-педагогической комиссией и препятствующие получению образования без создания специальных условий.

➤ Закон № 273-ФЗ, ст. 79, п. 1. Содержание образования и условия организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой, а для инвалидов также в соответствии с *индивидуальной программой реабилитации инвалида* (см. также Комментарии к ФГОС ДО, комментарий к пп. 3.2.2 и 3.4.4):

➤ Закон № 273-ФЗ, ст. 2. Адаптированная образовательная программа — образовательная программа, адаптированная для лиц с ограниченными возможностями здоровья с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и при необходимости обеспечивающая коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию указанных лиц.

Следует учитывать положения п. 13 приказа Минобрнауки РФ № 1014, согласно которому в зависимости от учеб-

ной группы, в которой осуществляется образовательный процесс для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, варьируется вид образовательной программы и должны быть обеспечены *специальные условия*.

Согласно ФГОС ДО, *адаптированная программа* должна включать в себя определенные разделы.

Целевой раздел состоит из пояснительной записки и планируемых результатов освоения программы, где должны быть отражены целевые ориентиры с учетом особенностей развития детей с ограниченными возможностями здоровья, в том числе детей-инвалидов.

Содержательный раздел представляет общее содержание программы и включает:

- описание образовательной деятельности;
- описание вариативных форм, способов, методов и средств реализации программы;

- описание образовательной деятельности по профессиональной коррекции нарушений развития детей, если это предусмотрено программой. При этом программа должна определять¹, что *коррекционная работа и/или инклюзивное образование* направлены:

- на обеспечение коррекции нарушений развития различных категорий детей с ограниченными возможностями здоровья, оказание им *квалифицированной помощи в освоении программы*;

- освоение детьми с ограниченными возможностями здоровья программы, их разностороннее развитие с учетом возрастных и индивидуальных особенностей и *особых образовательных потребностей*, социальной адаптации.

Данный раздел должен содержать специальные условия для получения образования детьми с ограниченными возможностями здоровья.

¹ Пункт 2.11.2 ФГОС ДО.

Организационный раздел должен содержать описание материально-технического обеспечения программы, обеспеченности методическими материалами и средствами обучения и воспитания.

Для получения без дискриминации качественного образования детьми с ограниченными возможностями здоровья создаются необходимые условия для диагностики и коррекции нарушений развития и социальной адаптации, оказания ранней коррекционной помощи на основе специальных психолого-педагогических подходов и наиболее подходящих для этих детей языков, методов, способов общения и условий, в максимальной степени способствующих получению дошкольного образования.

В случае если воспитанники с ограниченными возможностями здоровья осваивают образовательную программу совместно с другими детьми в группах комбинированной направленности, то для осуществления коррекционной работы с ними должны создаваться условия в соответствии с перечнем и *планом реализации индивидуально ориентированных коррекционных мероприятий*, обеспечивающие удовлетворение особых образовательных потребностей детей с ограниченными возможностями здоровья (ФГОС ДО, пп. 3.2.2.).

Назначение АООП ДО

Адаптированная основная образовательная программа дошкольного образования должна:

- во-первых, соответствовать структуре ООП ДО (по требованиям ФГОС ДО);
- во-вторых, отражать специфику образовательной деятельности с конкретным ребенком (группой детей) с учетом их особых образовательных потребностей при реализации ООП ДО.

В каких случаях требуется разработка АООП ДО?

Возможны три варианта, когда требуется разработка и реализация АООП ДО.

1. *В группах компенсирующей направленности* (АООП ДО для конкретной категории детей с ограниченными возможностями здоровья — ЗПР, ОНР и т. д.).

2. *В группах комбинированной направленности* реализуется образовательная программа дошкольного образования, адаптированная для детей с ограниченными возможностями здоровья (имеющая специальные разделы). То есть определенная категория детей, посещающих группу комбинированной направленности (ОНР, ЗПР и т. д.), уже осваивают АООП ДО, если в ООП ДО есть соответствующие разделы, в которых прописываются механизмы адаптации ООП ДО применительно к потребностям данной категории детей.

3. Самый сложный вариант — *инклюзивное образование*. Ребенок с ОВЗ включается в группу *общеразвивающей направленности*. Ему требуется адаптированная ОП ДО, и это будет индивидуальная адаптированная ОП ДО — адаптированная именно под его особые образовательные потребности.

Как разрабатывать АООП ДО

На сегодняшний день нет конкретных, закреплённых законодательно, особых требований к разработке таких программ. Поскольку АОП ДО является ООП ДО, адаптированной для конкретного ребенка (группы детей), при ее разработке необходимо руководствоваться требованиями ФГОС ДО.

Из практики работы ДОО, где есть такой опыт, разрабатывают такую АОП ДО по трем разделам (как ООП ДО), не переписывая полностью содержание ООП ДО, а делая ссылки на соответствующие пункты ООП ДО. (Именно такой подход предусмотрен ФГОС ДО, такой подход может применяться и при разработке рабочих программ педагогов — со ссылками на соответствующие пункты ООП ДО.) Но в АОП ДО обязательно нужно хорошо *обозначить ту специфику, которая соответствует именно конкретному ребенку, его особым образовательным потребностям.*

1. Целевой раздел

Цель и задачи: задачи ООП ДО + задачи по коррекции нарушений в развитии ребенка.

Принципы и подходы к формированию Программы. (Индивидуально — зависит от самой АООП ДО.).

Значимые для разработки Программы характеристики — особенности развития конкретного ребенка (в соответствии с типом варианта нарушенного развития). Это могут быть особенности речевого развития (дети-логопаты), психологические особенности, особенности взаимодействия со сверстниками и др.

Планируемые результаты: должны быть отражены целевые ориентиры дошкольного образования с учетом особенностей развития детей с ограниченными возможностями здоровья.

2. Содержательный раздел

Содержание образовательной деятельности в образовательных областях. Это самый трудоемкий пункт для разработки АООП ДО. Нужно четко определить, что именно из предусмотренного ООП ДО содержания конкретный ребенок сможет освоить, а что не сможет. В чем он будет нуждаться в коррекции.

Не все пять образовательных областей придется адаптировать под особые образовательные потребности ребенка с ОВЗ в равной степени. Это будет определяться индивидуальным вариантом нарушенного развития. Но всегда будут одна-две (возможно, и больше) образовательные области, которые непосредственно нуждаются в корректировке. Так, в случае с детьми-логопатами это будет образовательная область «Речевое развитие», и как следствие «Социально-коммуникативное развитие». Следовательно, содержание этих двух образовательных областей в АООП ДО для ребенка с речевыми нарушениями должно быть прописано очень хорошо, максимально подробно.

Есть своя специфика и в формировании понятийного аппарата мышления — словесное обозначение понятий, установление причинно-следственных связей, словесное обозначение временных и пространственных характеристик и т. д. (образовательная область «Познавательное развитие»), — но кардинальных отличий по сравнению с детьми с нормой речевого развития здесь не будет. У детей с речевыми нарушениями всегда отмечаются сложности в развитии моторной сферы — как на уровне крупной моторики (образовательная область «Физическое развитие»), так и на уровне мелкой моторики (образовательная область «Художественно-эстетическое развитие»). Такие дети нуждаются в обогащении познавательного, физического, художественно-эстетического развития именно теми методами, приемами, играми, упражнениями, которые непосредственно направлены на устранение наблюдающихся у них дефицитарных состояний. Поэтому содержание трех указанных образовательных областей может соответствовать содержанию образовательной деятельности с детьми с нормой речевого развития — в АОП ДО в этом случае достаточно будет сделать ссылки на соответствующие пункты ООП ДО.

Однако специфика реализации программного содержания именно по отношению к этому конкретному ребенку должна быть оговорена в Содержательном разделе АОП ДО — в пункте, посвященном *«описанию вариативных форм, способов, методов, средств реализации Программы с учетом возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников, специфики их образовательных потребностей и интересов»* (ФГОС ДО, пп. 2.11.2). В частности, образовательная область «Познавательное развитие» — задания на словесное обозначение (вербализацию) практических действий, пространственных ориентиров, временных характеристик и т. д., особенности использования загадок с такими детьми, обогащение их сенсомоторного опыта (включение в процесс познания нескольких анализаторов

одновременно) и др. Образовательная область «Физическое развитие» — упражнения на развитие координации движений, развитие сенсомоторных координаций, укрепление мышечного тонуса... (конкретные упражнения для данного возраста, для данного ребенка). Образовательная область «Художественно-эстетическое развитие» — использование пальчиковых игр, активная практическая деятельность и игры-экспериментирования с предметами и разнофактурными материалами... И везде — словесное обозначение, вербализация действий. Здесь же логично будет обозначить те специфические средства, которые обязательно необходимо использовать при организации образовательной деятельности с этим ребенком. (В случае с речевыми нарушениями — артикуляционная гимнастика, мимическая гимнастика, дыхательные упражнения, упражнения и действия с мелкими предметами и разнофактурными материалами, логоритмические упражнения, музыкально-ритмические игры и др.).

Коррекционно-развивающее обучение немислимо без активного участия родителей ребенка. Особенно это касается инклюзивного образования, поскольку возможности для коррекции индивидуальных особенностей развития ребенка в условиях пребывания его в группе общеразвивающей направленности весьма ограничены. Пункт *«Особенности взаимодействия с семьями воспитанников (семьей воспитанника) при реализации Программы»* не должен ограничиваться лишь тематикой просвещения родителей (направление взаимодействия ДОО с семьей «Непрерывное образование воспитывающих взрослых», по ПООП ДО «От рождения до школы»). Необходимо четко обозначить в АОП ДО те средства, которые родители могут использовать дома, чтобы в условиях семьи оказать действенную помощь своему ребенку. (И не просто дать названия игр, упражнений и т. д.), но и предоставить родителям необходимые практические материалы (методические пособия, картотеку игры и упражнений и др.).

3. Организационный раздел

Прежде всего в нем необходимо отразить *материально-техническое, программно-методическое обеспечение* реализации АООП ДО с учетом индивидуальных образовательных потребностей ребенка с ОВЗ.

Ценностным основанием проектирования организационно-содержательного обеспечения образовательной деятельности *в группах различной направленности*, а также разработки и реализации *адаптированных образовательных программ дошкольного образования*, на наш взгляд, являются целевые ориентиры дошкольного образования в соответствии с ФГОС ДО (п. 4.6 ФГОС ДО).



Практическое занятие

Задания для работы в малых группах:

Задание 1. «Сайт-экспедиция»: проанализировать карты индивидуального развития в ДОО разных регионов РФ (работа в подгруппах). Выявить общие методические подходы к разработке Карт индивидуального развития и Индивидуальных образовательных траекторий, охарактеризовать типичные ошибки при разработке Карт индивидуального развития по реализации АООП ДО.

Задание 2. Управленческое проектирование: разработать структуру Карты индивидуального развития ребенка для конкретной АООП ДО (работа в подгруппах).

Задание 3. «Сайт-экспедиция»: проанализировать некоторые из существующих адаптированных образовательных программ для детей с ОВЗ для разных категорий воспитанников с особыми образовательными потребностями (работа в подгруппах). Представить специфику проектирования адаптированных образовательных программы для детей с ОВЗ для разных категорий воспитанников

с особыми образовательными потребностями, обозначить целевые ориентиры дошкольного образования с учетом индивидуальных особенностей развития детей.

Задание 4. Управленческое проектирование: разработать схему индивидуализации РППС по реализации конкретной ООП ДО (работа в подгруппах).



Условия реализации ООП ДО в контексте ФГОС

В соответствии с ФГОС ООП ДО предполагает обеспечение ряда условий для ее реализации.

Один из ключевых моментов текста ФГОС ДО – *отсутствие учета целевых ориентиров при оценке качества образования ДОО*. По мнению М. С. Новикова, такой подход разработчиков, возможно, обусловлен положениями, которые представлены ниже: «Отказ от искусственно созданных результатов» – такой подход позволяет по-другому посмотреть на достижения образовательного учреждения в целом и на образовательную работу педагога в частности. В данном контексте неправомерно рассуждать: если ребенок не имеет достаточного уровня, значит работа образовательного учреждения оценивается как неудовлетворительная.

Смещение акцента идет в сторону *условий, педагога и социального окружения*. Руководителю ДОО важно понимать, каким образом проектируется образовательный процесс, каким образом включался ребенок в образовательную деятельность, какие образовательные ситуации педагог смог спроектировать для того, чтобы проявились целевые ориентиры воспитанника, насколько созданная среда соответствует раскрытию возможностей ребенка (М. С. Новиков).

По мнению А. А. Майера, оценка условий реализации ООП ДО — это очень сложный вопрос относительно качества дошкольного образования. Дело в том, что формально в России отсутствуют показатели и требования к качеству дошкольного образования. В то же время существуют различные системы оценки качества образования (национальная, единая, внешняя, внутренняя, независимая), которые относительно дошкольного образования абсолютно не согласованы и не разработаны как алгоритм, система, методика. Как результат — «...качество дошкольного образования либо не измеримо вообще, либо же искажено до неузнаваемости». С точки зрения Л. А. Чудиновой, при оценке качества реализации ООП ДО целесообразно опираться на следующие показатели:

- удовлетворенность атмосферой психологического комфорта (педагогов, воспитанников, родителей);
- удовлетворенность деятельностью педагогического коллектива;
- удовлетворенность качеством освоения ООП ДО;
- удовлетворенность деятельностью ДОУ в целом.

А. А. Майер считает, что оценить качество реализации ООП ДО в современных условиях можно «...ориентируясь на муниципальный заказ, ожидания родителей и потребности ребенка». Как полагает М. С. Новиков, составить полную картину об целевых ориентирах и достижениях ребенка позволит изучение эмоционального благополучия ребенка и группы.

Раскроем возможности обеспечения условий реализации ООП ДО в руководстве современной ДОО с позиций управления по результатам, охарактеризуем специфику осуществления управленческих функций в контексте управления по результатам.

Условия реализации образовательных программ дошкольного образования определяются Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования (ФГОС ДО, п. 3.1). Требования к условиям

реализации Программы включают требования к психолого-педагогическим (п. 3.2), кадровым (п. 3.4), материально-техническим (п. 3.5) и финансовым (п. 3.6) условиям реализации Программы, а также к развивающей предметно-пространственной среде (п. 3.3).

Условия реализации Программы должны обеспечивать полноценное развитие личности детей во всех основных образовательных областях, а именно: в сферах социально-коммуникативного, познавательного, речевого, художественно-эстетического и физического развития личности детей на фоне их эмоционального благополучия и положительного отношения к миру, к себе и к другим людям (п. 3.1 ФГОС ДО).

Обеспечение психолого-педагогических условий реализации ООП ДО

Перечислим основные управленческие задачи руководителя ДОО по обеспечению психолого-педагогических условий в соответствии с требованиями ФГОС ДО (применительно к функциям управления):

а) Реализация управленческой функции «Целеполагание»: обеспечить в ДОО 100-процентное выполнение требований ФГОС ДО к психолого-педагогическим условиям реализации ООП ДО в соответствии с содержанием Программы и ресурсным обеспечением образовательной деятельности ДОО.

б) Реализация управленческой функции «Планирование»

➤ Разработать и реализовать систему методического сопровождения индивидуализации развития воспитанников образовательной деятельности (Карты индивидуального развития, Индивидуальные образовательные траектории в соответствии с пп. 3.2.3 ФГОС ДО).

➤ Разработать и реализовать план взаимодействия ДОО с родителями (законными представителями) воспитанников (как часть Годового плана ДОО), программу социального партнерства ДОО с семьями воспитанников.

Законодательная база дошкольного образования вносит свои коррективы в деятельность ДОО по организационно-содержательному обеспечению взаимодействия ДОО с семьей, задает новый вектор управленческой деятельности по осуществлению социального партнерства ДОО с родителями (законными представителями) как равноправными участниками образовательных отношений.

Планируя тематику психолого-педагогического просвещения родителей, можно также опираться на следующие пункты ФГОС ДО: п. 1.4 – «Основные принципы дошкольного образования», п. 1.6 – «Задачи Стандарта», п. 3.2 – «Требования к психолого-педагогическим условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования». В условиях группы общеразвивающей направленности тематика психолого-педагогического просвещения должна охватывать содержание развития ребенка в пяти образовательных областях (ФГОС ДО, п. 2.6).

Поскольку родители (законные представители) воспитанников являются равноправными участниками образовательных отношений, следует планировать активные формы такого взаимодействия: семинары-практикумы, анализ различных конкретных ситуаций, дискуссии, дебаты, деловые имитационные игры, мастер-классы, конференции, круглые столы, педагогические мастерские, психолого-педагогические тренинги, детско-родительское проектирование и др.

Разработка программы социального партнерства ДОО с семьями воспитанников продиктована временем. Программа может быть разработана педагогическим коллективом ДОО, обсуждена и утверждена заведующим по решению педагогического совета ДОО. В данном случае она становится нормативным документом – локальным актом ДОО, обязательным для исполнения коллективом. Отправная точка для разработки программы – планируемые результаты ее реализации.

в) Реализация управленческой функции «Организация»

➤ Организовать комплектование групп с учетом возраста детей, состояния их здоровья, специфики Программы (пп. 3.2.4 ФГОС ДО).

➤ В соответствии с пп. 3.2.8 ФГОС ДО создавать в организации возможности:

– для предоставления информации о Программе семье и всем заинтересованным лицам, вовлеченным в образовательную деятельность, а также широкой общественности (размещение ООП ДО на официальном сайте ДОО, подготовка информационных материалов по содержанию ООП ДО – в печатном и электронном виде, презентация раздела IV Программы на родительском собрании и др.);

– для взрослых по поиску, использованию материалов, обеспечивающих реализацию Программы, в том числе в информационной среде (информационно-методический центр в методическом кабинете, родительская библиотека, виртуальный методический кабинет на официальном сайте ДОО и др.);

– для обсуждения с родителями (законными представителями) детей вопросов, связанных с реализацией Программы (маркетинговое исследование образовательных потребностей, социальных запросов родителей; «родительская почта» в группах и на официальном сайте ДОО; педагогические беседы, анкетирование и др.).

➤ Организовать разработку локальной документации, обеспечивающей методическое сопровождение индивидуализации развития ребенка в образовательной деятельности (Положение о системе индивидуального учета результатов освоения ООП ДО ДОО, бланк согласия родителей (законных представителей) на проведение психологической диагностики ребенка и др.) в соответствии с пп. 3.2.3 ФГОС ДО. Познакомить с локальными актами педагогических работников ДОО.

➤ Организовать разработку локальной документации, обеспечивающей сотрудничество ДОО с семьями воспитанников в процессе реализации ООП ДО (Положение о порт-

фолио семей воспитанников, Положение о семейном клубе, Положение о родительской школе и др.). Познакомить с локальными актами педагогических работников ДОО.

➤ Организовать процесс взаимодействия ДОО с семьями воспитанников по реализации ООП ДО, в соответствии с содержательным разделом Программы, с использованием активных форм взаимодействия участников образовательных отношений.

➤ Организовать индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ, а также хранение в архивах информации об этих результатах на бумажных и (или) электронных носителях (ч. 11 п. 3 ст. 28 Закона № 273-ФЗ).

➤ Организовать процесс оценки индивидуального развития детей в рамках педагогической диагностики (оценки индивидуального развития детей дошкольного возраста, связанной с оценкой эффективности педагогических действий и лежащей в основе их дальнейшего планирования), если таковое предусмотрено ООП ДО (пп. 3.2.3 ФГОС ДО).

Принимать во внимание положения действующих законодательных актов, согласно которым:

– оценка индивидуального развития детей является профессиональным инструментом педагога, и он может им воспользоваться при необходимости получения информации об уровне актуального развития ребенка или о динамике такого развития по мере реализации Программы. Данные, полученные в результате такой оценки, являются профессиональными материалами самого педагога и не подлежат проверке в процессе контроля и надзора (Комментарии к ФГОС дошкольного образования, Комментарии к пп. 3.2.3.);

– проведение педагогической диагностики не может быть вменено в обязанность педагогу, если не созданы условия для ее проведения, включая специальное обучение (Комментарии к ФГОС дошкольного образования, Комментарии к пп. 3.2.3.);

г) *Реализация управленческой функции «Мотивация»*

➤ Создать положительный психологический микроклимат взаимодействия участников образовательных отношений (воспитанников, их родителей (законных представителей), педагогов) в образовательной деятельности.

➤ Повысить степень мотивации педагогов ДОО в вопросах сотрудничества организации с семьей.

➤ Повысить степень мотивации педагогов к обеспечению индивидуализации развития ребенка в образовательной деятельности.

➤ И др.

д) *Реализация управленческой функции «Контроль»*

➤ Обеспечить контроль за выполнением требований санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций», утвержденных постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15 мая 2013 года № 26 (зарегистрировано Министерством юстиции Российской Федерации 29 мая 2013 года, регистрационный № 28564), на предмет выполнения требований к максимально допустимому объему образовательной нагрузки (пп. 3.2.9 ФГОС ДО) (контроль за выполнением Учебного плана, расписания образовательной деятельности, хронометраж занятий).

➤ Обеспечить регуляцию системы методического сопровождения индивидуализации развития воспитанников образовательной деятельности.

➤ Обеспечить регуляцию взаимодействия дошкольной образовательной организации с семьями воспитанников в процессе реализации ООП ДО.

➤ Обеспечить регуляцию взаимодействия участников образовательных отношений в соответствии с требованиями ФГОС ДО (пп. 3.2.1, 3.2.5 ФГОС ДО).

Обеспечение требований к развивающей предметно-пространственной среде

Развивающая предметно-пространственная среда должна быть содержательно-насыщенной, трансформируемой, полифункциональной, вариативной, доступной и безопасной (пп. 3.3.4 ФГОС ДО).

Основные управленческие задачи руководителя ДОО (применительно к функциям управления) по обеспечению требований к развивающей предметно-пространственной среде в процессе реализации ООП ДО могут быть представлены следующим образом:

а) *Реализация управленческой функции «Целеполагание»*: обеспечить в ДОО 100-процентное выполнение требований ФГОС ДО к развивающей предметно-пространственной среде в соответствии с содержанием Программы и ресурсным обеспечением образовательной деятельности ДОО.

б) *Реализация управленческой функции «Планирование»*

➤ Планирование пополнения РППС ДО средствами обучения (в том числе техническими), соответствующими материалами (в том числе расходными), игровым, спортивным, оздоровительным оборудованием, инвентарем, необходимыми для реализации Программы (пп. 3.3.5).

➤ Планирование приобретения полифункциональных (не обладающих жестко закрепленным способом употребления) предметов, в том числе природных материалов, пригодных для использования в разных видах детской активности (в том числе в качестве предметов-заместителей в детской игре) (обеспечение реализации принципа полифункциональности среды, пп. 3.3.4 ФГОС ДО).

➤ Планирование периодической сменяемости игрового материала, появление новых предметов, стимулирующих игровую, двигательную, познавательную и исследовательскую активность детей (обеспечение реализации принципа вариативности среды, пп. 3.3.4 ФГОС ДО).

в) Реализация управленческой функции «Организация»

➤ Организовать развивающую предметно-пространственную среду, которая обеспечивает максимальную реализацию образовательного потенциала пространства организации, группы, а также территории, прилегающей к организации или находящейся на небольшом удалении, приспособленной для реализации Программы (далее – участок), материалов, оборудования и инвентаря для развития детей дошкольного возраста в соответствии с особенностями каждого возрастного этапа, охраны и укрепления их здоровья, учета особенностей и коррекции недостатков их развития (пп. 3.3.1 ФГОС ДО).

➤ Организовать изменения предметно-пространственной среды в зависимости от образовательной ситуации, в том числе от меняющихся интересов и возможностей детей (реализация принципа трансформируемости пространства, пп. 3.3.4 ФГОС ДО).

➤ Организовать разработку локальной документации, обеспечивающей организацию в ДОО развивающей предметно-пространственной среды для реализации ООП ДО, регламентирующей внесение изменений в РППС группы (ДОО). Познакомить с локальными актами педагогических работников ДОО.

г) Реализация управленческой функции «Мотивация»: повысить степень мотивации педагогов к организации в ДОО развивающей предметно-пространственной среды в соответствии с требованиями ФГОС ДО (п. 3.3).

д) Реализация управленческой функции «Контроль»

➤ Обеспечить контроль за исправностью и сохранностью материалов и оборудования (обеспечение доступности среды) (пп. 3.3.4 ФГОС ДО).

➤ Обеспечить контроль за безопасностью предметно-пространственной среды (предполагает соответствие всех ее элементов требованиям по обеспечению надежности и безопасности их использования) (пп. 3.3.4 ФГОС ДО).

Обеспечение материально-технических условий реализации ООП ДО

Основные управленческие задачи руководителя ДОО по обеспечению материально-технических условий в соответствии с требованиями ФГОС ДО (применительно к функциям управления):

а) *Реализация управленческой функции «Целеполагание»*: обеспечить в ДОО 100-процентное выполнение требований к развивающей предметно-пространственной среде, материально-техническому обеспечению реализации ООП ДО в соответствии с содержанием Программы и ресурсным обеспечением образовательной деятельности ДОО.

б) *Реализация управленческой функции «Планирование»*: планирование оснащенности помещений развивающей предметно-пространственной средой в соответствии с содержанием ООП ДО (пп. 3.5.1 ФГОС ДО).

в) *Реализация управленческой функции «Организация»*
– организовать материально-техническое обеспечение Программы (учебно-методический комплект, оборудование, оснащение (предметы) в соответствии с содержанием Программы;

– организовать разработку локальной документации.

г) *Реализация управленческой функции «Контроль»*
– обеспечить контроль за выполнением требований, определяемых в соответствии с санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами (пп. 3.5.1 ФГОС ДО);

– обеспечить контроль за выполнением требований, определяемых в соответствии с правилами пожарной безопасности (пп. 3.5.1 ФГОС ДО);

– обеспечить контроль за соответствием средств обучения и воспитания возрасту и индивидуальным особенностям развития детей (пп. 3.5.1 ФГОС ДО).

Типичные нарушения: материально-техническое, программно-методическое обеспечение образовательной деятельности, оборудование помещений частично соот-

ветствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования. Игровое оборудование, дидактические пособия, игрушки подобраны без учета возраста детей и содержания реализуемой Программы МДОУ. На прогулке воспитатели не используют (или используют в очень ограниченном виде) выносной материал: игрушки, спортивный инвентарь (особенно на развитие зимних видов спорта), оборудование для игровой, поисково-исследовательской деятельности, игр с песком и т. д. Организация детской деятельности на прогулках не соответствует содержанию, установленному ООП ДО.

Обеспечение кадровых условий реализации ООП ДО

Значительная роль по формированию кадрового потенциала ДОО отводится руководителю, поскольку создание кадровых условий является одним из основных требований ФГОС ДО.

Существует ряд проблем по развитию кадрового потенциала ДОО в условиях реализации ФГОС ДО:

- проблемы перехода ДОО на новые профессиональные стандарты руководителя и педагога;
- проблемы внедрения эффективного контракта в ДОО и др.;
- недостаточная степень готовности педагогического коллектива к введению и реализации ФГОС дошкольного образования;
- необходимость создания системы работы в ДОО по совершенствованию кадрового потенциала в условиях изменений;
- отсутствие системы методической работы, обеспечивающей эффективное сопровождение достижения результатов освоения ООП ДО;
- и др.

Основные управленческие задачи руководителя ДОО по обеспечению кадровых условий в соответствии с требо-

ваниями ФГОС ДО (применительно к функциям управления) могут быть представлены следующим образом:

а) *Реализация управленческой функции «Целеполагание»*: обеспечить 100-процентное дополнительное профессиональное образование (повышение квалификации и профессиональная переподготовка) руководящих и педагогических работников по вопросам организации образовательной деятельности в условиях реализации ФГОС ДО.

б) *Реализация управленческой функции «Планирование»*:

➤ разработать штатное расписание – спланировать должностной состав и количество работников, необходимых для реализации и обеспечения реализации Программы в соответствии с ее целями и задачами, а также особенностями развития детей (пп. 3.4.1);

➤ разработать и реализовать (ежегодно) план дополнительного профессионального образования педагогических и руководящих работников ДОО в связи с реализацией Профессионального стандарта педагога, ФГОС ДО;

➤ разработать и выполнять (ежегодно) план методических мероприятий, обеспечивающий эффективное сопровождение достижения результатов освоения ООП ДО (включены в Годовой план работы ДОО) в разных организационных формах:

– внешнее образование педагогов (учреждения науки и образования – курсы, проблемные семинары, мастер-классы);

– образование педагогов внутри ДОО (система методической работы, обеспечивающая эффективное сопровождение достижения результатов освоения ООП ДО);

– профессиональное самообразование (саморазвитие) педагогов ДОО.

в) *Реализация управленческой функции «Организация»*:

➤ привести должностные инструкции работников ДОО в соответствие с тарифно-квалификационными характери-

стиками, ФГОС ДО, профессиональным стандартом и модельным кодексом профессиональной этики педагога;

➤ организовать разработку локальной документации по вопросам кадрового обеспечения реализации ООП ДО (Положение об аттестации педагогов ДОО на соответствие занимаемой должности, Положение о портфолио педагогических работников ДОО, Положение о наставничестве и др.). Познакомить с локальными актами педагогических работников ДОО;

➤ разработать алгоритм взаимодействия педагогических работников ДОО по реализации ООП ДО;

➤ обеспечить процесс разработки и реализации программы развития кадрового потенциала ДОО, программы профессионального саморазвития педагогов ДОО. Отправная точка для разработки этих программ – планируемые результаты их реализации;

➤ обеспечить образование педагогов внутри ДОО, направленное на повышение профессиональной компетентности педагогов в вопросах достижения результатов освоения ООП ДО, с использованием форм и методов активного обучения: семинары-практикумы, анализ конкретных ситуаций (АКС), дискуссии, дебаты, деловые имитационные игры, мастер-классы, конференции, круглые столы, педагогические мастерские, психолого-педагогические тренинги, педагогические проекты, профессиональные конкурсы, написание творческих работ, оформление портфолио, ведение аналитического дневника, мастер-классы и др. (содержание методических мероприятий определяется положениями ФГОС ДО: п. 1.4. – «Основные принципы дошкольного образования», п. 1.6. – «Задачи Стандарта», п. 3.2 – «Требования к психолого-педагогическим условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования»).

г) *Реализация управленческой функции «Мотивация»:*

➤ создать положительный психологический микроклимат в коллективе;

- повысить степень мотивации педагогического коллектива в вопросах реализации ООП ДО;
- повысить степень мотивации педагогов к профессиональному саморазвитию.

д) *Реализация управленческой функции «Контроль»:*

- обеспечить регуляцию процессов реализации ООП ДО, программы развития кадрового потенциала ДОО, программ профессионального саморазвития педагогов ДОО;
- обеспечить регуляцию системы методической работы, способствующей эффективному достижению результатов освоения ООП ДО.



Вывод по третьему разделу

Приобретенные профессиональные компетенции слушателей по основным вопросам стратегического планирования деятельности дошкольной образовательной организации с опорой на результат, актуальным проблемам разработки и реализации ООП ДО как основного инструмента достижения результатов, способам управления реализацией содержания ООП ДО позволят системно и качественно осуществлять управление персоналом ДОО.

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ В ДОО

Форма организации обучения руководителей ДОО: интерактивная лекция-диалог с использованием презентационных материалов (электронные образовательные ресурсы, таблицы, анкеты, кейсовые задания и др.) и технологии работы слушателей в малых группах.

Цель: повысить уровень профессиональной компетентности руководителей в вопросах формирования корпоративной культуры как ресурса ситуационного управления, создания «атмосферы организации» как «атмосферы управления», использования интерактивных технологий управления по ситуации, решения актуальных проблем аттестации педагогических кадров ДОО в контексте управления по ситуации.



Формирование корпоративной культуры ДОО как ресурса ситуационного управления

В условиях ситуационного управления руководитель ДОО встает перед необходимостью спланировать и реализовать комплекс организационно-управленческих и методических мероприятий, обеспечивающих создание условий реализации ООП ДО в соответствии с требованиями ФГОС ДО. И главным ресурсом являются люди, персонал конкретного ДОО, его «атмосфера», организационная культура, его руководитель.

Понятие организационной «корпоративной» культуры

Актуальность изучения организационной культуры связана с тем, что знание особенностей организационной культуры позволяет оценить степень стабильности организации, ее конкурентоспособность, предположить возможные направления управленческих решений, а также способность достигать запланированных результатов.

Очень многие практики и теоретики, говоря об организационной культуре, делают упор на ее внешнюю сторону — на порядки, традиции, организационную символику. При этом недооценивается тот факт, что носителями организационной культуры являются люди, работающие в организации. Именно в их головах отражается тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые складываются в организации в силу тех или иных обстоятельств.

Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, которого он придерживается в своей работе, особенности психологического климата в трудовом коллективе — эти и другие факторы оказывают свое влияние на организационную культуру конкретной ДОО.

Организационная культура — это социальное явление, которое возникает в любой организации, является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации. Для нее характерны специфические черты, которые выделяют данную организацию среди остальных и являются, как правило, продуктом исторического развития организации. Этими специфическими чертами являются традиции, язык (сленг), лозунги, обычаи, — все то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приемы адаптации и сплочивания (интеграции) работников данного предприятия.

Организационная культура является результатом постоянного взаимодействия работников, их индивидуаль-

ных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников, связанных общей целью, — культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура находится над людьми — направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Составляющие организационной культуры, характерные для дошкольных образовательных организаций:

— то, что организация имеет (правила поведения, символы, традиции, ценности, понимаемые и разделяемые членами организации);

— чем она является (какова миссия организации и как она реализуется организацией внутри и вне ее самой);

— это идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются всеми педагогами и которые отличают одну организацию от другой.

Чем сильнее и активнее корпоративная культура образовательного учреждения, тем эффективнее и результативнее образовательный процесс. Полезно проанализировать, знают ли работники организационную культуру своей организации, насколько ясны им поставленные цели, что ожидает от них организация и т. п. Степень удовлетворенности работой определяется как эффективная реакция на окружающую среду. Она связана с тем, какова система вознаграждения, каковы методы разрешения конфликтов, что, по мнению работника, организация ожидает от него и насколько он удовлетворен этим.

Несмотря на то, что понятия «организационная культура» и «удовлетворенность работой» взаимосвязаны, следует иметь в виду, что «организационная культура» — термин описательный, в то время как «удовлетворенность работой»

является оценочным термином, то есть в большей степени измеримым.

Организационную (корпоративную) культуру, ориентированную прежде всего на готовность к изменениям, необходимо принять всем сотрудникам ДОО.

Мы можем выделить основные признаки организационной культуры, по которым они различаются между собой:

- отражение в миссии организации ее основных целей;
- преданность или безразличие людей к организации;
- источник и роль власти;
- стили управления, способы оценки работников;
- направленность на решение личных проблем или производственных задач;
- ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
- предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
- преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;
- степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
- ориентация на стабильность или изменения.

Можно выделить некоторые составляющие организационной культуры, характерные непосредственно для сферы образования: философия организации, миссия организации, история, мифы и легенды организации, ритуалы и традиции. Это так называемые артефакты, а также условия и ценности организации. Безусловно, элементы корпоративной культуры есть в каждом дошкольном учреждении, но только наличие целостной структуры позволяет добиться высокого результата работы. Рассмотрим каждый элемент и обозначим его место в ДОО.

Особая роль философии ДОО как организации

Философия организации — это некая совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений членов коллектива, своеобразная система ценностей

и убеждений организации. Соблюдение этих принципов ведет ее к совершенствованию и успешной работе, так как внутренние взаимоотношения сотрудников играют важную роль в развитии организации и в формировании положительного отношения к ней внешней общественности. Философия организации не обладает конкретностью, но является отправной точкой для их определения.

Основными философскими принципами в ДОО чаще всего являются:

- добросовестность в работе;
- открытость и честность взаимоотношений внутри коллектива;
- предоставление качественных образовательных услуг;
- использование в работе инновационных технологий обучения;
- создание комфортных условий в детском саду;
- педагогически целесообразное отношение персонала к воспитанникам;
- стимулирование и налаживание добрых человеческих отношений с родителями, социальными партнерами, населением района, где располагается детский сад.

Основные тезисы философии ДОО могут звучать, например, так:

- каждый ребенок уникален в своей индивидуальности;
- каждый ребенок имеет право развиваться в собственном темпе, развиваться в соответствии со своей образовательной траекторией;
- каждый ребенок имеет право на любовь, уважение своей индивидуальности;
- пространство детского сада – продолжение пространства дома;
- необходимо признавать и уважать своеобразие каждой семьи, усилия родителей, особенности социального опыта ребенка;

➤ наш детский сад — место, где дети счастливо проводят время.

Миссия организации — ее предназначение, то есть то, ради чего она существует, каковы ее основные отличия от окружающих ее организаций.

Миссию ДОО можно сформулировать так (вариант): ДОО, реализуя принципы и задачи образовательного процесса, определенные в ФГОС ДО, с одной стороны, и соответствуя вызовам современного мира, глобальным процессам и особенностям общества, призвана подготовить дошкольника к эффективной социализации и к личностному самовыражению.

Формулировка миссии является сегодня неотъемлемым элементом ДОО. *Основу организационной культуры составляют ценности и нормы поведения, поддерживающие воспроизводство ценностей организации.*

Ценности — объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности. Отвечают основным потребностям субъекта, служат средством их удовлетворения.

На наш взгляд, ценности — одна из важнейших и заслуживающих подробного рассмотрения составляющая организационной культуры в ДОО. С точки зрения управления персоналом организации важны как ценности-цели, отражающие стратегические цели существования организации, так и ценности-средства, то есть те ценные для данной организации качества персонала (например дисциплинированность, честность, инициативность) и характеристики внутренней среды (например командный дух), которые позволяют достигнуть ценности-цели.

Изначально при создании (образовании) организации закладываются ценности-цели, определяющие назначение, роль организации; этому процессу придается первостепенное значение, но при этом не учитывается необходимость формирования ценностей-средств — ценностей, с помощью которых достижение данных целей будет более

успешно. Ценности-цели выражаются в миссии организации и являются важнейшим элементом организационной культуры. Они формируются, как правило, на начальном этапе образования организации под непосредственным влиянием руководителя (непосредственно руководителем, с учетом его способностей, уровня компетентности, стиля руководства и даже его характера).

Ценности-средства также постепенно формируются у персонала ДОО. Конечно, сразу сознание работников не переделать, но главное — делать шаги в этом направлении. Необходимо поощрять дисциплинированность, честность, ответственное отношение к выполнению своей работы, собранность и наказывать проявление негативных сторон характера, например лени, агрессивности (она способствует возникновению конфликтов и нарушает групповую сплоченность, возникают отрицательные эмоции и ассоциации, пропадает желание приходить на работу, и нервная обстановка нарушает нормальный трудовой ритм).

Ценности — это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей.

Ценности могут быть позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, но могут быть и негативными, отрицательно влияющими на эффективность организации в целом.

Чем больше положительных ценностей и чем сильнее им привержены сотрудники ДОО, тем более положительное влияние культура будет оказывать на эффективное функционирование и развитие ДОО. Приведем позитивные ценности, которые могут быть выражены следующими высказываниями: «работа должна быть выполнена на “отлично”»; «в споре рождается истина»; «интересы ребенка превыше всего»; «успех моего ДОО — это мой успех»; «настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отно-

шений с коллегами»; «не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель». Негативные ценности выражаются следующими высказываниями: «начальству доверять нельзя, доверять можно только подругам»; «не высовывайся»; «хорошо работать — это не самое главное в жизни»; «родители только добавляют неудобства и мешают нашей работе»; «всей работы не переделать».

Ценности можно также разделить на индивидуальные и организационные, однако они во многом совпадают, но есть и такие, которые относятся исключительно либо к одной группе, либо к другой. Например, такие как «благополучие», «безопасность», «инициатива», «качество», «независимость» могут относиться к обеим группам, такие как «семья», «предсказуемость», «работа», «авторитетность» относятся к индивидуальным, а «взаимозаменяемость», «гибкость», «изменение» связаны с организацией.

Коллектив как ценность характеризует приверженность сотрудника данному коллективу, готовность многим пожертвовать ради процветания коллектива и членства в нем. Сотрудник чувствует себя защищенным, уверенным в себе, участвуя в деятельности коллектива, он боится оказаться вне его. Ориентация на коллектив свидетельствует о том, что человек идентифицирует себя с данным, как правило, сплоченным, коллективом.

Можно говорить о корпоративной культуре только в том случае, если выполняются несколько условий работы персонала, в частности, когда работники удовлетворены работой в целом, условиями труда, отношениями в коллективе, обеспечением социальными благами, когда обстановка в коллективе неконфликтозна. Только удовлетворив свои базовые материальные потребности, работники могут обратиться к ценностям корпоративной культуры. Моральные принципы работников должны быть так близки системе ценностей организации, чтобы не вызывать конфликтов. Иначе работника ждет разочарование и он не сможет эффективно трудиться.

В качестве ценностей, на которых может основываться «идеальная» корпоративная культура, предлагаются преимущества работы в этом учреждении – хороший коллектив, доверие к руководству, умение работать в команде, своего рода «педагогический ансамбль» и вера во взаимопомощь, чувство сопричастности общему делу.

Педагогический ансамбль (а о нем мы можем говорить лишь в том случае, когда коллектив достигает наиболее высокого уровня развития) как эффективное профессиональное взаимодействие это:

➤ ориентация на гармоничное решение проблем достижения высоких образовательных результатов, развитие педагогического потенциала ДОО, повышение профессионализма педагогов и саморазвитие педколлектива;

➤ организованность, то есть способность формировать рациональную структуру совместных действий и гибко ее перестраивать в изменяющихся условиях. При этом степень организованности коллектива обусловлена уровнем ответственности, работанности и включенности его членов в управление;

➤ сплоченность, означающая способность педагогического коллектива противостоять негативным внутренним и внешним воздействиям, сохранять оптимальную структуру взаимодействия. Достижение высокого уровня сплоченности зависит от единства ценностных ориентаций, совместности и потенциальной стабильности коллектива.

Многие явления, поведение сотрудника могут отражать ориентацию на различные ценности (например, сотрудник задерживается, чтобы закончить работу – это может свидетельствовать об ориентации на ценность «самопожертвование», или «карьера», или «коллективизм», или «материальное благополучие», а может, и на все сразу). С другой стороны, различные явления могут указывать на одну ценность (вежливое обращение, внимание к требованиям родителей, изучение их мнения говорят о доминировании ориентации на родителя).

Определенный набор связанных между собой ценностей характерен для культуры конкретной дошкольной организации и соответствует стилю руководства, организационной структуре, стратегии, системе контроля. Возьмем для примера вновь создаваемую дошкольную образовательную организацию.

Руководитель будущей ДОО, в соответствии со своими убеждениями, считает, что люди, которые будут у него работать, — творческие, инициативные, честные. Он будет собирать в команду людей в соответствии со своими убеждениями, будет доверять своим подчиненным, делегировать полномочия, поощрять инициативу, творчество. Ценностями в такой организации станут «бережное отношение к детям», «ответственность», «инициатива», «доверие», «творчество», «самостоятельность» и т. п. Естественным будет демократический стиль руководства, децентрализованная структура, мягкая система контроля. Если же, наоборот, руководитель считает, что подчиненным нельзя доверять, что они ленивы и недостаточно компетентны для самостоятельного выполнения своих обязанностей, соответственно, структура будет централизованной, стиль руководства — авторитарный, жесткая система контроля, минимум информации. Скорее всего личностные качества будущих работников, их ценностные ориентации будут мало волновать такого руководителя. Ценностями такой организации станут «малые усилия», «подозрительность», «власть», «тотальный контроль».

В дошкольной организации первичны моральные ценности — гуманность, справедливость, человечность, сопереживание, взаимопомощь. Высокий уровень самоконтроля педагогов позволяет руководителю делегировать полномочия и быть полностью уверенным в качественном и своевременном выполнении поручений. Взаимопомощь объединяет и сплачивает сотрудников детского сада и вызывает чувство сопричастности к общему делу. Организация рабочих мест, современное оборудование детского

сада, доступность работы с ним и обеспечение сотрудников необходимыми материалами делают труд педагога комфортным, облегчают его. Знание деловой этики определяет уважительные, тактичные взаимоотношения внутри коллектива. Как правило, люди стремятся оправдать ожидания окружающих. И если действия руководителя будут поддерживать подобные ценности, будут подтверждаться в приказах, распоряжениях, обращениях, то через некоторое время подчиненные действительно начнут соответствовать установкам руководителя.

Ценности организации определенным образом влияют на систему мотивации персонала, которая понимается как процесс побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации.

Для рассмотрения специфики мотивации сотрудников ДОО важно рассмотреть исследования о выраженности тех или иных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги ДОО. В силу особенностей педагогической деятельности, направленной на обучение и воспитание, то есть материально не осязаемые категории, подчас именно нематериальное поощрение имеет важное значение для педагога, становясь неким мерилем его успешности. Иначе говоря, среди потребностей одной из ведущих является потребность в уважении, благодарности, принятии ценности педагогического труда. Установлено и то, что довольно высоко у педагогов стоят мотивы достижения безопасности – желание иметь стабильную работу, социальные гарантии, отсутствие риска, комфортное рабочее место и т. д. Присутствуют и мотивы достижения справедливости. На более низких позициях по выраженности идут мотивы самостоятельности, состязательности, потребности во власти.

Исходя из этого можно сделать вывод о специфике построения системы мотивации в ДОО. На первое место среди методов мотивирования выступают социально-психологические методы, такие как моральное стимулирование, участие в управлении, отношении руководства, развитие

общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост и т. д. На втором месте — административные методы, включающие издание приказов и распоряжений, апелляция к положениям Трудового кодекса РФ и должностным инструкциям, наблюдение за правилами внутреннего распорядка и др. На третьем месте будут стоять экономические методы, такие как премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т. д. Ограничение использования этих методов связано с ограниченными финансовыми возможностями руководителя ДОО, а также с низким уровнем экономической грамотности руководителей.

Таким образом, в этом направлении работы с персоналом мы видим достаточно интересную специфику, когда традиционно самые сильные методы уходят на второй план. Если руководитель коммерческого предприятия будет в первую очередь выстраивать систему материального стимулирования, то руководитель ДОО должен разрабатывать эффективную модель нематериального стимулирования.

История, мифы и легенды организации — еще одна составляющая организационной культуры, характерная для дошкольных образовательных организаций. Это вся история создания и развития организации со дня ее основания до настоящего момента работы. Здесь необходимо выяснение того, что именно знают сотрудники о ее развитии, какие истории стали наиболее распространенными. Посредством этого определяется, какие ценности поддерживаются этими историями и почему доминируют именно эти ценности.

Если в ДОО появляется новый сотрудник, его не только знакомят с коллективом, но и проводят экскурсию по детскому саду. Новичок узнает, что коллектив учреждения очень сплоченный, творческий и дружный; ему рассказывают о важных достижениях и событиях, произошедших в детском саду до его появления.

Традиции организации. Под традициями обычно понимают систему повторяющихся символических мероприя-

тий, призванных удовлетворить потребность в признании и закрепить ценности в организации. С помощью различных традиционных форм взаимодействия можно сформировать корпоративный дух и единство всех сотрудников. Традиции обеспечивают преемственность между поколениями персонала учреждения и позволяют передавать традиции через символы в неформальной, отличной от будничных дней обстановке. Важный аспект традиций заключается в наполнении жизни людей смыслом приобщения к целому – рабочей группе, профессии, всему обществу. Корпоративный праздник (как все праздники труда) приобщает людей к культурным ценностям и достижениям (трудовой жизни), и потому становится эффективным средством воздействия на человека. В ДОО становится традицией не только знакомство нового сотрудника с коллективом, но и коллективное обсуждение результатов работы после важного мероприятия, уважительное отношение к опытным педагогам, оформление музея ДОО, ведение летописи событий ДОО, празднование различных событий (государственные праздники, День защиты детей, день знаний, день работника дошкольного образования, День учителя, Татьянин день, юбилеи сотрудников, ДОО, день города), чествование ветеранов организации, проведение экологических акций (день земли, день птиц, день воды) и т. д.

Нормы – требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определенную ступеньку в структуре организации, обществе, семье.

Нормы поведения – требования, которые общество предъявляет своим членам и с помощью которых общество регулирует, а также направляет, контролирует и оценивают их поведение. Принимая и реализуя в своем поведении определенную систему норм и связанных с ними ценностей, человек оказывается включенным в группу лиц, разделяющих, принимающих и реализующих данную систему ценностей. Например, высказывать прямо свои претензии и мысли в организации не принято, работники боятся на-

казания (возможно, неявного, косвенного). В результате такого поведения руководство не знает истинного положения дел, настроения персонала, нужды и проблемы основных работников организации.

Нормы и правила не являются чем-то статичным. Это динамические образования, которые имеют тенденцию изменяться под воздействием определенных факторов. Например, требования к одежде (строгий костюм или специальная рабочая одежда), к манере разговора, стилю обращения и т. п. будут меняться в зависимости от того, с какой ценностью согласуются нормы поведения в данной организации. Если, к примеру, «иерархия», «авторитет», «власть» являются ценностями в ДОО, то руководитель будет одет подчеркнуто строго, в разговоре, в поведении будет держать дистанцию, использовать статусные знаки. Если ценностями являются «сотрудничество», «демократия», «творчество», «изменения», то и одежда руководителя и манера общения будут более демократичными.

Культурные формы подразделяются на четыре основные категории: символы, язык, повествование и обычаи.

Символ — служит условным знаком какого-то понятия, явления, идеи, наиболее простая и в то же время наиболее часто встречающаяся категория культурных форм. Символы различаются по степени своей значимости и по роли, которую они играют в выражении идеологических образцов. Существуют так называемые ключевые символы, выражающие содержание организационной культуры «в относительно чистом виде».

Ключевые символы в свою очередь подразделяются на две основные группы: символы, отражающие особенности образа (или внешнего имиджа) организации (например, эмблема ДОО, группы); символы, направленные на выражение идеологии внутренних отношений.

Язык — система звуков, письменных знаков или жестов, используемая членами организации как средство межличностного общения, в ходе которого индивиды обменива-

ются между собой различными представлениями, идеями, интересами, чувствами и установками (основа взаимодействия между индивидами). Однако всякий обмен информацией между индивидами возможен лишь в том случае, если знаки и, главное, закрепленные за ними значения известны всем участникам коммуникативного процесса.

Любая организация обладает собственным, характерным для нее языком, освоение которого является необходимым условием социализации и успешного функционирования персонала. Организация вырабатывает множество языковых форм, отражающих особенности свойственных ей идеологий и способствующих формированию определенного культурного образца (имиджа) данной организации: метафоры, пословицы и песни или гимны. В процессе межличностного общения члены организации используют также такие языковые формы, как жаргон, сленг и жесты, выражающие характерные для их культуры значения. Широкое распространение в современных организациях получают сплетни и слухи, особенно учитывая специфику ДОО, где почти всегда в основном женский коллектив.

Повествования — изложение реальных или вымышленных событий, позволяющее понять основные ценности и интерпретировать символы, направленное на передачу и закрепление определенных образцов поведения.

Миф — повествование, основанное исключительно на вымышленных событиях, объясняющее происхождение и дальнейшее преобразование вещей или явлений; способ осмысления природной и социальной действительности, базирующейся не на научном знании, а на вере и убеждениях представлений данной культуры.

Легенда — повествование, основанное на реальных исторических событиях, содержащее элементы фантастики. Легенда описывает события, обстоятельства которых не могли быть рационально осмыслены.

История — наиболее простой и часто встречающийся тип повествования, в основе которого могут лежать как ре-

альные, так и вымышленные события. История описывает повседневные события, произошедшие, как правило, в легкой ироничной форме.

Обычай — это привычные, нормальные, наиболее удобные и широко распространенные способы групповой деятельности, стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе. В ходе удачных и неудачных попыток различные социальные общности постепенно формируют набор работоспособных образцов поведения, позволяющих их членам наилучшим образом взаимодействовать как с окружающей средой, так и друг с другом. На основе успешного опыта поведенческие образцы становятся частью обыденной культуры или обычаями.

Организации используют различные типы обычаев для выражения разного рода идеологических образцов.

Ритуал — следующий определенному образцу, культурно стандартизированный набор действий или слов символического содержания, предписываемых традицией (форма символического поведения).

В целом ритуалом можно считать сравнительно короткое по своей продолжительности действие, осуществление которого носит, как правило, произвольный характер. В организации, как и в обществе в целом, ритуал является неотъемлемым фактором человеческого поведения. Особый интерес у исследователей вызывают ритуалы, выражающие характерные для организации идеологические образцы.

В повседневной жизни организации ритуалы играют важную роль. Они укрепляют структуру организации. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на фирме.

Ритуалы, выражающие признание, например, юбилеи, профессиональные праздники, празднование успехов в аттестационных процедурах, зачисление в перспективный резерв, публичные поощрения — все эти события должны продемонстрировать, что вознаграждается и что торже-

ственно отмечается. Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций ДОО.

Табу — термин, представляющий собой категорический запрет на определенные действия по отношению к табуированным предметам. Табу представляется как нечто само собой разумеющееся. В основе табу лежат убеждения о нежелательности или даже опасности определенных действий. В ДОО «жестокое обращение с детьми» — безусловное табу. В некоторых организациях существует табу на разглашение ее сотрудниками информации о размере получаемых ими окладов и стимулирующих выплат. В ДОО «прозрачность» системы поощрения и стимулирования сотрудников, безусловно более эффективна, так как поможет избежать конфликтных ситуаций и недовольства персонала.

Обряд — устойчивая, упорядоченная последовательность символических коллективных действий, воплощающая в себе те или иные социальные идеи, представления, нормы, ценности и вызывающая определенные коллективные чувства. Как правило, большинство воплощаемых руководством организации управленческих стратегий, направленных на достижение конкретных практических целей, также могут выступать в роли культурных обрядов (обряд приема в штат, «посвящение в педагоги», назначения на новую должность, например, символизирует изменение статусных позиций сотрудников организации — назначение младшего воспитателя на должность воспитателя).

Церемония представляет собой более детализированную, продолжительную последовательность действий, включающую некоторое число обрядов.

Управление организационной культурой

Элементом системы управления организационной культурой можно также считать систему информирования.

Система информирования — система передачи и циркуляции информации в организации, использующая

формальные, неформальные, культурные средства информирования членов организации.

Система информирования обеспечивает реализацию следующих задач:

- обеспечение базовой информацией о законах, правилах, требованиях организации, ее структуре, основных процедурах решения вопросов в организации;

- оперативное информирование об изменениях в законах, правилах, требованиях организации, ее структуре, основных процедурах решения вопросов в организации;

- информирование о движении и развитии, успехах ДОО и проблемах;

- развитие и коррекция фоновой информации;

- мотивация на участие в мониторинговых исследованиях;

- коррекция внешней информации;

- развитие воспитателей и иных специалистов (обучающая информация);

- обеспечение информационной базы для принятия организационно-управленческих решений;

- адаптационная функция (первичное информирование об организации);

- координационная функция (информация о стратегических задачах, акценты в решении этих задач, предпочтительные способы);

- мотивационная функция (система информирования о поощрениях и взысканиях);

- обеспечение двустороннего движения информации.

Чтобы сама работа была мотивирующим фактором, необходимо чтобы сотрудники ДОО чувствовали, что делают что-то значимое и им необходимо обязательно получать обратную связь.

Обратная связь – это, пожалуй, тот самый момент в организации деятельности подчиненных, которым пренебрегают некоторые заведующие ДОО. Точнее, это положительная или нейтральная обратная связь, поскольку негативную обратную связь дают обычно все.

А именно такое сочетание (негативная обратная связь при полном отсутствии других видов обратной связи) является одним из основных источников демотивации сотрудников.

Социально-психологический климат (СПК) — это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Это социально-психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий. Социально-психологический климат зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность его членов, на осуществление его основных функций. Он неотделим от культуры организации и является отражением состояния культуры группы в конкретный момент времени и при существующих в данный момент обстоятельствах.

СПК может быть благоприятным и неблагоприятным — в зависимости от того, как он влияет на общую работоспособность коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется следующим:

- ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации;
- у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества как сфере самоактуализации личности;
- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;
- в межличностных отношениях господствуют взаимное доверие и уважение друг к другу;
- групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности;
- существует достаточная взаимовыручка и взаимная ответственность.

Неблагоприятный, нездоровый социально-психологический климат может привести к следующим проявлениям:

- преобладанию рвачества (побольше взять от общества, поменьше дать);
- неуважению к коллегам;
- подавлению творчества, инициативы;
- равнодушию и черствости в общении;
- склокам, сплетням, подсиживанию;
- невозможности привести в действие групповой потенциал;
- падению результативности работы;
- взаимному укрывательству, «круговой поруке».

Показатели и критерии эффективности организационной культуры

Существует ряд показателей управления по ситуации, которые находятся под прямым воздействием культуры организации, такие как *уровень текучести кадров; сроки трудовой адаптации; количество работников, успешно прошедших процесс адаптации; уровень качества образования; количество успешных педагогов и специалистов (процент педагогов с первой и высшей квалификационной категорией), сертифицированных пособий и программ, публикаций и т. д.*

Текучесть кадров – это показатель, высокий уровень которого сам по себе свидетельствует о неблагоприятном положении дел в ДОО. Хорошо видна зависимость этого показателя от организационной культуры. Изменение организационной культуры (в любую сторону) влечет за собой изменение уровня текучести кадров.

Остановимся подробнее на комплектовании ДОО кадрами. Главный принцип комплектования ДОО кадрами – не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы. Цели создания данной системы: снижение текучести кадров; повышение качества образования; командный профессионализм; приверженность организации.

Интересная ситуация складывается с процессом подбора персонала для ДОО. С одной стороны, исходя из здравого смысла, очевидно, что процедура подбора на педагогические должности в ДОО обязательна. Ясно, что работа с детьми — ответственная должность, для соответствия которой нужно иметь ряд личностных качеств, а главное — не иметь противопоказаний. Неплохо бы проверять и профессиональные умения кандидата на должность. Однако в большинстве ДОО никаких специальных процедур подбора не проводится.

Обусловлено это двумя причинами. Первая связана с тем, что все последние годы количество вакантных должностей в ДОО серьезно превышало количество кандидатов. В условиях кадрового дефицита заведующему детским садом чаще всего не приходится выбирать кадры и он принимает на работу любого педагога, порой не имеющего специального дошкольного педагогического образования.

Ситуация с точки зрения руководителя вполне понятна, но тем не менее подбор персонала — это не только метод отбора персонала в условиях конкурса, это прежде всего способ удостовериться, что работник будет эффективно работать.

Нужно сказать, что в последнее время ситуация несколько меняется. В период кризиса работа в государственном образовательном учреждении представляется гарантией стабильного, пусть и не большого, дохода, социальных льгот и так далее. Количество кандидатов на вакансии увеличилось, в некоторых случаях появился конкурс и на рядовые должности. И тут на первый план выходит другая проблема — в ДОО нет должности работника по кадрам. Весь процесс обычно основан на изучении руководителем или его заместителем трудовой книжки кандидата и беседе с ним.

В ДОО при проведении поиска потенциальных сотрудников на первое место среди источников выходят внешние, поскольку в редких случаях существует возможность ротации внутри организации, это может касаться перево-

да младших воспитателей на должность воспитателя (при получении первыми соответствующего профессионального образования) или выдвижения на руководящие должности специалистов из числа рядовых педагогов.

Одним из внешних источников является интернет. В настоящий момент в нашей стране образовательные учреждения публикуют вакансии на его специализированных сайтах, а педагоги размещают свое резюме на этих сайтах. С другой стороны, педагоги часто (чаще работников других специальностей) ищут работу по фактору близости к месту жительства, а потому большее значение имеет публикация объявлений в районной прессе, а также объявления на здании самой организации. Зачастую педагог, ищущий работу, первым делом просто обходит или обзванивает все детские сады своего района.

Для ДОО практически закрыт такой метод поиска персонала, как кадровые агентства, поскольку в бюджете не заложено средств на подобные услуги, а в малых городах такой услуги просто не существует. При этом повышается роль государственной биржи труда, услугами которой практически не пользуются коммерческие организации. Кроме того, вакансии, существующие в ДОО, обычно «стекаются» в районные управления образования, куда также может позвонить педагог, ищущий работу, это специфичный источник поиска кандидатов именно для образовательных учреждений.

Трудовая адаптация — еще один показатель эффективности ситуационного управления. Ярким показателем эффективности организационной культуры является средний срок адаптации, то есть время, в течение которого вновь принятые работники включаются в новую для них социально-психологическую и материально-вещественную среду. Этот показатель можно использовать в абсолютном выражении (длительный или короткий срок адаптации) и относительном (сравнение средних сроков адаптации до и после изменения организационной культуры).

Коллектив адаптируется к работнику — работник к коллективу. Идет взаимная проверка на «прочность». Для профориентации нового члена коллектива необходимы наставничество, мягкое наблюдение, обмен опытом, возможны корректировка должностных обязанностей, графика работы.

Мотивация — очень сложная часть этапа, на которой решается судьба работника как члена коллектива. Нужно «замотивировать» работника на дальнейшее сотрудничество, если он вам нужен, и создать ему комфортные условия для деятельности, чтобы он остался в коллективе.

Качество работы, результат. Отношение к данной ценности руководства определяет политику организации, которая является важным элементом миссии ДОО. Показатель качества является индикатором организационной культуры: сильная или слабая, функциональная или дисфункциональная.

Отношение к нововведениям и инновациям. Направленность организации на нововведения можно определить по количеству инновационных и стажерских площадок, сертифицированных пособий и программ, публикаций и т. д., что позволяет говорить об организационной культуре, нацеленной на развитие.

Удовлетворенность трудом и отношение к труду — показатели, связь которых с организационной культурой можно зафиксировать либо напрямую, измеряя их при изменении (с помощью опросов), либо через влияние на дисциплину труда, текучесть кадров, качество работы, срок адаптации.

Личностное и профессиональное саморазвитие напрямую связано с возможностями, которые предоставляет педагогу «его коллектив», и зависит от того, стало ли стремление к развитию внутренней потребностью всех сотрудников образовательного учреждения.

Этапы формирования команды ДОО очень важны для администрации учреждения. Здесь опасно «перегнуть палку». Сотрудники постоянно должны себя ощущать в

коллективе, являться его составляющей. Не нужно одних противопоставлять другим. Во всем должна быть разумная мера. Когда сотрудник от начала и до конца сформировался в вашем коллективе — бойтесь его потерять. Часто возникают критические моменты, когда из-за незначительных недоразумений человек уходит из коллектива. Если на втором этапе его не жаль потерять, то на четвертом — это проявление непрофессионализма руководителя.

Говоря об особенностях организации развития персонала в ДОО, нужно отметить, что некоторые методы в том процессе традиционно сильны. Это периодические курсы повышения квалификации для педагогических и руководящих работников, это развитая во многих садах система наставничества, это и привлечение к работе профессиональных методических объединений внутри ДОО и на уровне района/города.

Существует и практика формирования кадрового резерва на замещение руководящих должностей. Большое значение имеют в этом плане и конкурсы профессионального мастерства. Недостаточно развито и требует развития социально-психологическое обучение сотрудников детских садов. Педагогам необходимо овладеть не только новыми профессиональными технологиями, важно и развитие личностных качеств и навыков, предпочтительно в тренинговом режиме. На первый план здесь выходит профилактика эмоционального выгорания, развитие навыков организации групповой командной работы и др.

Специфическим методом развития для педагогов может выступить и индивидуальная работа с психологом по проработке возникающих проблем в общении с воспитанниками и др.

Однако на данный момент для таких форм работы нет соответствующего ресурса ни внутри ДОО, ни на уровне управлений образованием. Не всегда есть и у руководителя образовательного учреждения понимание необходимости таких форм развития.

Организационная структура управления не просто отражает специфику деятельности учреждения, она является инструментом эффективного взаимодействия между сотрудниками и ресурсом, обеспечивающим оптимальность управленческих воздействий.

Следовательно, организационная культура является мощным фактором эффективного функционирования в условиях ситуационного управления и развития организации. Кроме того, что организационную культуру можно планировать, создавать и изменять, этот фактор можно отследить и измерить.

Показателями анализа организационной культуры могут стать следующие характеристики организации:

- индивидуальная автономность — степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации;
- структура — взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- направление — степень формирования целей и перспектив деятельности организации;
- интеграция — степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;
- управленческое обеспечение — степень, относительно которой руководители обеспечивают четкие коммуникационные связи, помощь и поддержку своим подчиненным;
- поддержка — уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;
- стимулирование — степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность — степень отождествления работников с организацией в целом;
- управление конфликтами — степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками — степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Такой параметр, как «дистанция власти», измеряет степень, в которой члены организации принимают неравноправие в распределении власти и считают его нормальным положением вещей.

Этот параметр характеризует расстояние, дистанцию между руководителем и подчиненным и может быть определен с помощью следующих индикаторов:

1. Частота выражения подчиненными своего несогласия.
2. Предпочитаемый стиль руководства.
3. Восприятие неравенства (неравенство людей или ролей).
4. Отношение к руководителям (руководители такие же люди или иного типа).
5. Структура организации (стремится к централизации, многоуровневая или наоборот).
6. Размер управленческого аппарата (особенно управляюще-контролирующих сотрудников).
7. Степень дифференциации заработной платы.
8. Квалификация работников низшего уровня (чем выше квалификация, тем меньше дистанция власти).
9. Статус педагогов и иных сотрудников (разный или равный).

Управление организационной культурой и в частности трудовыми отношениями работников — серьезный ресурс организационной эффективности. К. М. Ушаков отмечает, что для руководителя образовательного учреждения организационная культура — чрезвычайно перспективный и достойный объект управления, хотя и сложный. Тем более нельзя недооценивать ресурс организационной культуры в управлении людьми в контексте подхода «управления по результатам».

Умеет ли руководитель действовать по ситуации? Какими качествами он должен обладать? Как действовать в различных ситуациях, когда сам руководитель — своего рода ресурс в управлении ситуациями, людьми? Сумел ли он использовать весь управленческий ресурс организационной

культуры, потенциал персонала для оптимизации достижения миссии ДОО?

Здесь мы говорим об определенном уровне управленческой культуры заведующего ДОО.

Показателями культуры управленческой деятельности руководителя выступают сущностные критерии. К ним относятся:

- во-первых, целесообразность и целеполагание при выполнении государственных образовательных стандартов;
- во-вторых, системность, системное «видение» объектов и субъектов педагогического процесса, представленных в проектируемых моделях (планах, программах, концепциях);
- в-третьих, статистические подходы в управлении (например, методы диагностики и статистического контроля);
- в-четвертых, вариативность программ, обеспечивающая субъекту управления «необходимое разнообразие»;
- в-пятых, альтернативность технологий, гарантирующая оптимальность, качество и эффективность принятого решения.

Нравственные качества руководителя представлены ниже в изложении Э. А. Уткина.

Общие нравственные качества:

- патриотизм – преданность Отечеству, приоритет общественных интересов, соблюдение и развитие лучших традиций своего народа;
- гуманизм – уважительное отношение к каждому человеку, ориентация на его личное достоинство, вера в его способность к совершенствованию;
- справедливость – объективная оценка личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности, открытость для критики, самокритичность.

Конкретные нравственные качества:

- гражданская совесть – обостренное чувство личной ответственности перед обществом и людьми;

- нравственная воля — умение добиваться цели, завоевать уважение у людей, самоконтроль;
- профессиональная честность — деловая требовательность, самоотдача в работе, умение говорить правду в глаза;
- коллективизм — организованность, дисциплинированность, общительность;
- мужество — смелость, умение переносить личные неприятности и служебные неудачи;
- принципиальность — уважение мнения других, поддержка тех, кто оказался в беде.

Специфические нравственные качества:

- трудолюбие — личный пример отношения к служебным правам и обязанностям;
- скромность — разумное использование власти, критическое отношение к своим заслугам и недостаткам;
- ответственность — единство слова и дела;
- щедрость — бескорыстность, оказание помощи людям;
- оптимизм — вера в свой моральный выбор;
- великодушие — терпимость к недостаткам людей, умение прощать обиды.

В исследованиях Р. Х. Шакурова показано, что педагоги на первое место среди качеств руководителя выдвигают отзывчивость, доброжелательность, принципиальность и тактичность. Столь высокая оценка этих качеств объясняется, вероятно, тем, что они играют особую роль в удовлетворении морально-психологических потребностей педагогического коллектива.

Отсутствие у руководителя дошкольной организации тех либо иных нравственных качеств может приводить к нарушениям во взаимоотношениях с коллегами.

Отрицательно действуют на моральный климат в коллективе такие черты руководителя, как высокомерие, обидчивость, тщеславие, грубость, резкость, вспыльчивость, неуравновешенность, черствость и т. д. Узнать, какой вы руководитель, можно с помощью анкет для педагогов ДОО

«Руководитель ДОО глазами педагогов: оценка личностных качеств», теста «Как Вы ведете себя в коллективе», которые вы можете использовать для самоанализа.

Личность заведующего современной ДОО можно охарактеризовать следующими качествами: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность. Остановимся на них подробнее.

Доминантность. Во-первых, для влияния совершенно недостаточно опоры только на властные, должностные полномочия, то есть на формальный авторитет. Влияние руководителя, основанное только на средствах формально-организационного характера, должно обязательно подпитываться влиянием неформальным.

Во-вторых, неформальное влияние дает нужный эффект только тогда, когда оно находит внутренний отклик. Без позитивной ответной реакции стремление заведующего доминировать будет выглядеть как примитивная претензия на власть.

Уверенность в себе. Что значит для педагогов и персонала уверенный в себе заведующий? Прежде всего то, что в трудной ситуации на него можно положиться: он поддержит, защитит. Уверенный в себе руководитель обеспечивает определенный психологический комфорт и повышает мотивацию к работе просто самим фактом уверенности в себе. Вместе с тем следует отметить два важных обстоятельства.

Во-первых, существует разница между уверенностью в себе и самоуверенностью. Это различие легко уловимо, но трудно преодолимо. Сказать можно только то, что заведующий, уверенный в себе, исходит из реалистичных представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их. У такого руководителя есть реальные, а не мнимые основания для уверенности.

Во-вторых, известно, что педагоги и персонал, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, а значит, как бы ни складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя спокойно и уверенно.

И, наконец, есть еще одна сторона управленческой деятельности, в которой уверенность в себе играет не последнюю роль. Это контакты и переговоры с учредителем, другими руководителями. Понятно, что колеблющийся и неуверенный в себе руководитель едва ли сможет вызвать доверие с их стороны.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Это родственные, близкие друг другу личностные черты заведующего ДОО. Они, безусловно, могут вырабатываться и развиваться, но только в случае, если это делается целенаправленно. Что касается первой из них, то исследователи в области психологии управления обращают внимание на два важных обстоятельства.

Во-первых, на необходимость контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Поэтому к руководителю предъявляется обязательное требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

Во-вторых, заведующий — это такой же человек, как и все другие: он может предаваться раздражению, негодованию, унынию и т. д. Постоянное подавление негативных эмоций, их сдерживание в рабочей обстановке может обернуться рядом серьезных последствий — неврозами, психическими заболеваниями и т. д. Следовательно, руководителю исключительно важно найти средства эмоционально-психологической разгрузки. Такими средствами могут служить физические упражнения, встречи с друзьями, хобби и т. д.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стрессоустойчивость — это совокупность личностных качеств,

позволяющих руководителю переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для деятельности, коллектива ДОО и своего здоровья.

Креативность. Это способность человека к творческому решению задач, очень важная черта личности, особенно существенная для инновационной деятельности. Применительно к управлению ДОО креативность может рассматриваться с точки зрения способности руководителя видеть элементы новизны, творчества в деятельности педагогов и персонала и поддерживать их.

Стремление к достижениям и предприимчивость. Без этих качеств невозможно представить себе успешного руководителя. В стремлении человека к достижениям отражается одна из фундаментальных потребностей – потребность в самореализации, в достижении целей.

Ответственность и надежность. Эти качества личности являются своеобразной «визитной карточкой» и ДОО, и самого заведующего.

Для дошкольной образовательной организации, которая дорожит своей репутацией, совершенно очевидно, что должны быть выполнены обязательства перед всеми участниками образовательного процесса, а именно: перед родителями, детьми и сотрудниками.

Независимость. Важной чертой руководителя является независимость. Независимость – это готовность заведующего самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Как бы ни хороши были консультанты, какие бы советы окружающие ни давали, конечное решение руководитель должен принимать сам. Чем более независимым является руководитель, чем самостоятельнее он себя ведет, тем ценнее и полезнее для него прислушаться к мнению коллег, если в них содержится рациональное зерно. Сильный, самостоятельный руководитель может позволить себе иметь среди сотрудников инакомыслящих людей.

Общительность (коммуникабельность). Нет особой нужды доказывать, сколь она необходима в деятельности заведующего ДОО. Без общительности, коммуникабельности невозможно такое основополагающее качество, как умение строить отношения с людьми.

Коммуникабельность — качество не врожденное, его можно развивать. Развитие коммуникативных навыков — важнейшая часть самосовершенствования и саморазвития руководителя.

Таким образом, безусловно, большую, если не сказать — главенствующую, роль в определении организационной культуры ДОО играет заведующий, который должен достаточно ясно представлять, что такое культура вообще, и отдельно — корпоративная культура, какая именно организационная культура способствует ситуационному управлению, что нужно делать для создания такой ситуации, когда из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив — команду.



Практическое занятие

Вопросы и задания для работы в группах:

1. Определите суть организационного поведения. В чем вы видите разницу в понимании того, что такое «поведение в организации» и «организационное поведение»? Поясните, что означает регламентированное организационное поведение и самостоятельное поведение (самоорганизация).

2. Поясните на конкретном примере, как можно использовать коллективный договор для согласования интересов. Назовите примеры использования других механизмов для согласования различных интересов, подчинения интересов людей целям организации, достижения сочетания или совпадения интересов и целей человека, группы и организации в целом.

3. Какой, по вашему мнению, должна быть организационная культура дошкольной образовательной организации?

4. Объясните, что лежит в основе организационных структур и по какому принципу формируется структура управления образовательной организацией.

Выполните следующее задание к теме «Организационная культура и социально-психологический климат в коллективе ДОО».

Цель: изучение основных характеристик организационной культуры, степени благоприятности социально-психологического климата, уровня конфликтности в коллективе, удовлетворенности педагогов трудом.

Содержание задания:

— подберите диагностический инструментарий (используйте методики, данные в приложениях) для изучения организационной культуры, степени благоприятности социально-психологического климата, уровня конфликтности в коллективе, удовлетворенности педагогов трудом;

— изучите организационную культуру, СПК, удовлетворенность трудом или конфликтность в коллективе. Данные представьте в виде таблиц, графиков, диаграмм и т. д.

Кейсовые задания

Кейс 1

Молодой и толковый музыкальный руководитель Раиса Петровна весьма самоуверенна и спесива. Считает себя самой умной и талантливой, к окружающим относится свысока, заносчива, порой груба. Указания принимает с неохотой, на замечания руководителя (ваши) реагирует болезненно. Все это отражается на моральном климате в коллективе, мешает работе. Что в этом случае вам следует предпринять?

Кейс 2

В вашей ДОО работает старшим воспитателем Вера Николаевна – сотрудница, которая прошла все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем она, не знает специфики деятельности ДОО. Однако вы понимаете, что через некоторое время ей станет скучно работать здесь. Что вы ей предложите?

Кейс 3

Педагог-логопед пришел к вам обсудить ситуацию: ему предложили перейти в другую ДОО, ему это интересно, он видит перспективы, но понимает, что ситуация непростая с такими специалистами в системе дошкольного образования и найти ему замену в течение даже полугодия – задача не из легких. Как вы поступите? Какие аргументы найдете?

Кейс 4

Ваша подчиненная – воспитатель группы раннего возраста Яна Николаевна дама в возрасте, поэтому многое она предпочитает делать степенно и с расстановкой, что, на ваш взгляд, не всегда соответствует ритму деятельности ДОО в современных условиях. Как вы ей об этом скажете?

Кейс 5

Педагог-психолог ДОО приходит на работу в чересчур короткой юбке и с ярким макияжем. Вы понимаете, что внешний вид подчиненного не соответствует дресс-коду, принятому в вашем дошкольном учреждении. Ваши действия?

Кейс 6

В ваш детский сад пришла новая сотрудница Ирина М. на должность делопроизводителя. Руководитель ДОО познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по ДОО, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через

какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице ДОО бухгалтеру Юлии Д., которая ранее исполняла эти обязанности. Юлия Д. подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась заведующему детским садом, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание: ответьте, как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

Кейс 7

В ДОО существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы — воспитатели, работающие в организации много лет, имеющие опыт и знания в профессиональной сфере на уровне, признанном в профессиональной среде, но являющиеся активными противниками всего нового. Вторая группа представлена молодыми воспитателями не старше 30 лет, активно использующими новые подходы в организации образовательного процесса, современное оборудование, ИКТ и постоянно настаивающими на смене техники в группе на более совершенные модели. Обе группы считают, что оппоненты совершенно некомпетентны в тех вопросах, по которым обострено противостояние. Каждая из групп стремится всеми способами «выдавить» другую группу из ДОО. В чем состоит основная причина конфликта?

Предложите план мероприятий по разрешению конфликта и урегулированию ситуации.

Кейс 8

Вы планируете работу инновационной площадки в ДОО. Проанализируйте потенциал персонала вашей организации с позиций профессиональной и мотивационной готовности (подберите самостоятельно методики диагностики, анкеты и др.).



«Атмосфера организации» как «атмосфера управления»: интерактивные технологии управления по ситуации

Руководитель, ориентированный на результат, — главное условие эффективности технологии «управления по результатам», инициатор, организатор «атмосферы организации» как «атмосферы управления», «атмосферы доверия», «атмосферы творчества».

«Атмосфера» и «климат» — отнюдь не только метеорологические термины. Мы говорим об АТМОСФЕРЕ. О той самой, наличие которой заставляет педагога идти на работу с улыбкой и работать эффективно, не теряя хорошего настроения, тем более это важно, потому что мы идем к детям. Мы говорим об управлении качеством труда и *особой* атмосфере управления, базирующейся на честности, открытости, доверии и взаимопомощи.

Еще в 1975 году Ф. Хьюз перечислил 13 предположений, лежащих в основе организационного развития, которые, на наш взгляд, сегодня очень актуальны в управлении персоналом ДОО, в создании «атмосферы организации» как «атмосферы управления». Понимание их очень важно, так как они содержат практический опыт тех, кто использовал этот комплекс методов проведения изменений.

1. Люди имеют потребности в личностном росте и совершенствовании. Наибольшая вероятность удовлетворения этих потребностей существует в условиях, когда им оказывается поддержка или бросается вызов.

2. Большинство работников используются недостаточно, они способны брать на себя больше ответственности за свои действия и вносить больший вклад в достижение целей организации, чем это допускается обстановкой во многих организациях.

3. Трудовые коллективы сами по себе нейтральны.

4. Трудовые коллективы могут существенно повысить свою эффективность при удовлетворении индивидуальных потребностей и выполнении требований, предъявляемых организацией, благодаря совместной работе в режиме сотрудничества.

5. Для повышения эффективности работы коллектива формальный лидер не должен осуществлять руководящие функции все время и при всех обстоятельствах. Члены коллектива могут действовать более эффективно, если они помогают друг другу.

6. Поскольку организация является системой, изменение одной из подсистем (социальной, технической или управляемой) повлияет на другие подсистемы.

7. Большинство людей обладает эмоциями и склонностями, которые влияют на их поведение, однако принятый в организации порядок подавляет проявление этих эмоций и симпатий, что отрицательно сказывается на решении проблем, получении удовлетворения от работы и на личностном росте.

8. В большинстве организаций уровень межличностной поддержки, доверия и сотрудничества существенно ниже, чем это желательно и необходимо.

9. Хотя стратегии «победа или поражение» могут применяться в определенных ситуациях, ситуации «победа или поражение» снижают эффективность работы как организации в целом, так и отдельных ее сотрудников.

10. Многие столкновения характеров между отдельными работниками и коллективами вызваны структурой организации, а не участниками столкновений.

11. Когда человеческие чувства рассматриваются как важная информация, открываются дополнительные возможности для совершенствования управления, обмена информацией, постановки задач, сотрудничества между коллективами и получения удовлетворения от работы.

12. Смещение акцента при разрешении конфликтов с «принятия указов» и «заглаживания» проблем к открытому обсуждению идей облегчает как личностный рост, так и выполнение задач, стоящих перед организацией.

13. Организационная структура и организация труда могут быть изменены для более полного удовлетворения потребностей одного работника, группы и предприятия в целом.

Если к процессу управления добавить влияние внешнего окружения и технологии, то это будет близко к *атмосфере, господствующей в организации*. Последняя влияет на мотивацию, поведение и удовлетворенность своей работой отдельных работников и групп.

Атмосферу организации можно рассматривать как соединение тех факторов и свойств, через призму которых организация рассматривает своих членов и свое окружение. Результаты исследований показали, что механический стиль управления приводит к низким производственным результатам и неудовлетворенности работников. С другой стороны, стиль, базирующийся на установлении хороших отношений между работниками и руководством, также приводит к низким результатам, но к относительно высокой степени инновации и удовлетворенности работой. Стиль управления, ориентированный на достижение конкретной цели и подчеркивающий значение творческого подхода, приносит хорошие результаты, вызывает высокую степень инновации и глубокое удовлетворение своей работой. Процесс совершенствования руководителей происходит одно-

временно и поэтапно. Процесс изменения организации может быть направлен в нужную сторону, если одновременно с ним происходит и процесс индивидуального совершенствования руководящего персонала ДОО.

Важнейшее условие эффективности управления по результатам — *атмосфера организации как атмосфера управления и доверия*, организационный климат — командная работа, командный дух. Это ощущение принадлежности к сплоченному коллективу работников, где царят взаимная поддержка, уважение, доверие и чувство гордости за то, что ты член команды. Сотрудники доверяют друг другу, считая себя полноправными членами. Если же работники не воспринимают себя как команду, руководство ДОО должно предпринять меры, чтобы породить атмосферу доверия.

Доверие — это когда совсем нет сомнения. При доверительном отношении новую информацию принимают без проверки. Доверие отличается от веры. Верить можно документу, слову, залогу. Доверие — это еще большая степень лояльности, надежда на что-то безусловное, когда полагаешься только на личное отношение к надежности. «Доверие» — это то, что существовало еще до веры.

Т. Ямагиши отмечает, что доверие в организации — «неосязаемая сущность», вследствие чего оно «трудно для понимания», но «мощь, заложенная в нем, способна внедрить успех в организации различных размеров и отраслей производства».

В теории и практике командообразования Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой и ее коллег подчеркивается, что доверие «не означает перекалывание ответственности на плечи того, кому доверяешь. Доверие основано на ощущении незримой связи, существующей между людьми, близкими по духу. Доверие базируется на принятии индивидуальности другого и понимании не случайности совместных действий».

Формирование доверия схоже с инструментами командообразования. Наиболее эффективные команды те, которые формируются для достижения деловых целей, а не как адми-

нистративно-управленческое звено организационной иерархической цепи. То есть команда и доверие — не самоцель, цель — успех организации. Перед членами команды необходимо ставить сложные и амбициозные цели, сопровождать конструктивной обратной связью и обеспечивать ресурсами.

Современный руководитель дошкольной образовательной организации сам выбирает и осваивает различные концепции управления. Если ряд из них, например, модели управленческих стилей (авторитарная, демократическая, либеральная и патерналистская модели), освоены не только в теории, но и на практике, то другие — плохо осознаются даже на уровне понимания. Полагаем, что к последним можно отнести модель управления по результатам (Management By Objectives; MBO).

Управление людьми по результату — это инструмент управления, который позволит выстраивать систему менеджмента ДОО, опираясь на конкретные цели, выраженные в количественных или качественных результатах. Используя такой инструмент, можно констатировать, что половина затрат на персонал является лишней и ненужной. Не многие руководители задумываются, насколько рентабельны их действия, направленные на людей. Например, руководитель может повысить зарплату всем педагогам или младшим воспитателям — но как оценить эффективность такого шага? Другие руководители заказывают дорогостоящее обучение или оценку — но как оценить эффективность вложений? Это действительно проблема в современном деловом мире. Руководители имеют множество инструментов поощрения людей, но часто сталкиваются с тем, что ситуация не меняется — результаты людей не становятся лучше. Почему? Какие технологии управления людьми являются сегодня приоритетными и оптимальными? В чем особенности управления людьми в контексте нашего подхода?

Общий алгоритм «управления по результату»: определение целей ДОО — определение измеримых и неизмери-

мых показателей эффективности — диагностика потенциала людей для достижения целей — способы эффективного донесения целей-результатов до команды, до каждого сотрудника. В качестве инструментов этого метода можно выделить: метод мотивирующей оценки, метод самомотивирующейся команды, метод взаимного обучения сотрудников, метод взаимного контроля сотрудников, индивидуальная обратная связь в управлении по результатам.

К несомненным достоинствам данного подхода относят прежде всего условия для повышения эффективности работы за счет четкого представления каждым работником организации связи между своими задачами и целями организации. В результате согласования целей на всех уровнях и во всех звеньях усиливается мотивация к работе и заинтересованность в достижении запланированных целей и задач.

Четкие временные рамки решения задач организации позволяют продвигаться к получению конечного результата малыми шагами. Взаимоотношения между руководителями и подчиненными улучшаются, так как система мотивирует и тех и других работать на конечные результаты. Кроме того, создаются необходимые условия для наставничества и обучения в процессе выполнения согласованного круга задач.

Определим стадии процесса управления по результатам:

1. Составление автопортрета трудового коллектива.
2. Планирование результатов, включающее разработку долгосрочных, стратегических, годовых и индивидуальных (для лиц, занимающих ключевые позиции в организации) планов (программа развития ДОО, ООП ДОО, годовой план, рабочие программы педагогов ДОО).
3. Достижение результатов на основе ситуационного руководства, использующего прогрессивные стиль, методы и технику, а также такие черты менеджеров, как настойчивость, творческий подход, знание людей и дела.
4. Контроль с целью оценки достигнутых результатов, способов их получения и использования сложившихся си-

туаций. Выводы по результатам оценки учитываются в повседневной работе, в планах отчетного периода и при стратегическом планировании.

Интерактивные технологии организационного развития

Программы по организационному развитию, разработанные для достижения специфических целей организации, комбинируются в определенные «пакеты», способствующие тому, чтобы достичь поставленных целей.

Набор мероприятий по вмешательству (интервенций) в организационном развитии достаточно широк. Разные авторы подразделяют интервенции по различным основаниям. Так, У. Френч и С. Белл предлагают рассматривать интервенции в зависимости от объектов и целей.

Они приводят следующую классификацию интервенций по критерию «*объект интервенции*».

1. **Диагностические мероприятия.** Это действия по поиску фактов, направленные на установление состояния системы, статуса проблемы, определения «хода дела». Возможные методы ранжируются от проектирования инновационных изобретений (например, сделайте коллаж, который отображал бы для вас ваше место в этой организации) до более традиционных методов сбора информации: интервью, вопросники, использование экспертных оценок, проведение собраний, семинаров и т. д.

2. **Деятельность по построению команд.** Действия, направленные на увеличение эффективности функционирования систем команд. Эти мероприятия могут быть связаны с решением следующих задач: способы выполнения работы; определение навыков, необходимых для выполнения заданий; распределение ресурсов; качество взаимосвязей между членами команды или между членами команды и лидером. Здесь также возможен широкий набор мероприятий. В дополнение можно сказать, что данное рассуждение относится к различным типам команд, которые могут существовать в организации, — таким как формальные ра-

бочие команды, временные команды, ориентированные на выполнение задач.

3. **Межгрупповая работа.** Действия направлены на повышение эффективности взаимозависимых групп.

4. **Изучение обратной связи.** Связано и сходно с диагностическими действиями и является значительной частью большинства из них. В основе этого метода лежит изучение информации, полученной в процессе активной работы субъектов подачи обратной связи.

5. **Образовательные и тренинговые мероприятия.** Мероприятия, направленные на улучшение навыков, способностей и знаний членов организации. Эти действия могут быть направлены на улучшение как технических навыков для эффективного выполнения рабочих задач, так и на улучшение межличностной или социальной компетентности сотрудников.

6. **Техноструктурные или структурные интервенции.** Это мероприятия, направленные на улучшение эффективности технических или структурных единиц и нацеленные на улучшение эффективности организации через изменение таких элементов внутренней среды организации, как изменение задач, структуры и технологии.

7. **Процесс консультирования.** Главным образом эта работа связана с такими процессами, как коммуникации, ролевая структура группы, решение проблем, принятие решений, групповые нормы и динамика группы, влияние и власть, руководство и лидерство, межгрупповая кооперация, соревнование и конкуренция.

8. **Решетка организационного развития (GridOD).** Мероприятия, разработанные и представленные Р. Блейком и Д. Моутон, которые предложили шестифазную модель изменения организации. Эта модель начинает работу с обучения индивидуумов менеджерским навыкам и развития их лидерских способностей, затем проводятся мероприятия по улучшению и развитию команд, после этого переходят к межгрупповым взаимоотношениям. Более поздние

фазы включают корпоративное планирование, развитие тактик выполнения планов, и завершается работа фазой оценки изменений в организационной культуре и определением будущих направлений работы.

9. **Посредничество.** Это действия, предпринимаемые профессиональным консультантом (консультант выступает в качестве посредника), и направлены они на то, чтобы помочь двум членам организации справиться с их межличностным конфликтом. Эти действия базируются на знании конфронтационных тактик, на понимании процессов возникновения конфликтов и на знании методов разрешения конфликтов. В системе дошкольного образования практически не встречается.

10. **Репетиторство, обучение и разработка индивидуальных рекомендаций.** Это мероприятия, которые проводит консультант или обученные члены организации, работая с людьми. Одной из характерных особенностей этого мероприятия является невербальная обратная связь, которую люди получают друг от друга. Характерной чертой является также совместное исследование альтернативных способов поведения.

11. **Планирование жизни и карьеры.** В процессе данной работы анализируются события личной и профессиональной жизни, обсуждаются цели, рассматриваются способности, требующие дополнительного тренинга, а также сильные и слабые стороны человека.

12. **Мероприятия по планированию и разработке структуры целей.** Целью этих действий является улучшение работы организации на индивидуальном, групповом и организационном уровнях. Часто возникает с приходом нового руководителя в ДОО.

13. **Управление стратегией.** Действия, которые помогают ключевым фигурам в организации систематически анализировать основную миссию и цели их организации, требования внешней среды, угрозы и возможности и учитывать эти моменты в долгосрочном планировании (программа развития ДОО – документ стратегического формата).

14. Мероприятия по организационной трансформации. Действия, вызывающие широкомасштабную систему изменений; они являются причиной фундаментальных изменений в природе организации. В организации изменяется почти все – философия управления, система вознаграждений, методы работы, структура организации, миссия, ценности и культура. Яркий пример – оптимизация ДОО (слияние двух самостоятельных ДОО в одну).

Процесс управления по ситуации – это управление по дням. Его основой является организация дел, деятельности людей и окружения таким образом, чтобы планы воплощались в желаемые результаты. Особенностью этого этапа процесса управления по результатам является то, что управление персоналом и взаимодействие с внешней средой невозможно представить со всеми подробностями. Поэтому руководители должны обладать способностью анализировать и принимать во внимание внешние и внутренние ситуационные факторы.

Необходимо также владеть различными стилями руководства и влияния для того, чтобы использовать их в соответствии с требованиями сложившейся ситуации. Кроме этого, надо принимать во внимание напористость и творческий подход как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненного.

Основное содержание процесса управления по ситуации можно представить в следующем виде: на первом плане стоят источники влияния руководителя, которым финская школа уделяет особое внимание. Эти источники за последние десятилетия значительно изменились.

Итак, в управлении по результатам существенным является упор на результат. Возможности организации используются так, чтобы планы деятельности распространялись от их стратегического уровня до планов индивидуального использования рабочего времени отдельными работниками. Данный вид управления предъявляет высокие требования к персоналу. Чем лучше работник понимает поставленные

перед ним цели и чем точнее последние соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью такие цели будут достигнуты.

Основными эффектами внедрения системы МВО в управленческую практику образовательного учреждения являются реализация целей, повышение управленческой компетентности, мотивированности педагогов. Внедрение МВО, как и любая инновация, сложный процесс, вызывающий сопротивление персонала.

Задачи такого уровня не могут быть эффективно решены без соответствующего лидера, которым может выступить и заведующий ДОО, и его заместитель, и старший воспитатель, и внешний консультант — научный руководитель. Полагаем, что осуществление такой масштабной управленческой инновации требует соответствующей команды, состоящей по возможности из всех заинтересованных участников образовательного процесса.

На результативность деятельности влияют следующие факторы: быстрое развитие технологии, совершенствование управления, изменение ценностей, физическое состояние руководителя, его личное отношение к постоянному развитию.

Большое внимание в системе управления по результатам уделяется персоналу. При этом исходят из того, что каждый человек хочет добиться успеха в работе; люди доброжелательны и обладают многими способностями; большинство работников стремятся к ответственной работе, получению удовлетворения от нее; человек хочет учиться и постоянно развиваться; у каждого есть неиспользованные творческие способности. Поэтому для максимального использования творческих способностей членов организации, когда уже определена цель, исполнителю предоставляется свобода выбора в отношении средств ее достижения. А когда цель неясна и нет возможности использовать свои способности, у человека отсутствует мотивация к труду. Таким образом, в условиях рассматриваемого подхода к управлению у подчиненных во много раз больше возможностей для

достижения результата, чем при традиционной системе управления, основанной на приказах.

Классификация методов управления предусматривает, что в основе социально-психологических методов лежат законы этих двух сфер. Психология изучает поведение человека, изменение его действий и способы выявления условий, которые влияют на индивида. Социология расширяет сферу понятия об индивиде, объединяя несколько человек в единый коллектив.

Эффективность системы управления достижениями зависит от отношения руководителей к данному инструменту управления и путей его использования, а также от знания того, что мотивирует и стимулирует каждого отдельного сотрудника, работающего в ДОО. Подчеркнем, что в любой организации внимание сотрудников и руководителя сосредоточено прежде всего на нерешенных текущих и спонтанно возникающих проблемах (для руководителей ДОО это особенно актуально в связи со спецификой деятельности), а уж потом на решении новых задач.

Отсутствие в организации рутинных правил, отлаженных процедур, постоянные авралы делают невозможным внедрение исследуемой системы управления. Руководитель должен осознавать, что без предварительной подготовки, разработки система не оправдает затрат.

Приверженность организации сотрудников – один из показателей эффективной «атмосферы организации». Так какие же факторы определяют, будут ли сотрудники преданы своей ДОО? Существует несколько моделей лояльности персонала своей организации, они выявляют набор факторов, от которых зависит, в какой степени и почему работники настроены воспринимать нужды своей организации как руководство к действию. Данные модели объединяет несколько идей. В качестве главных факторов, влияющих на лояльность индивида организации, выдвигаются личный вклад, взаимность, отсутствие альтернатив и идентификация.

Под личным вкладом понимают силы, энергию, время, преданность, которые работник посвящает организации, полагая, что в награду за это организация предоставит ему что-то ценное, например продвижение по карьерной лестнице. Ярким примером может служить обучение и профессиональная переподготовка сотрудников ДОО, карьерный рост от младшего воспитателя до воспитателя, от воспитателя до заместителя по УВР. При этом работник понимает, что в случае, если он уволится, все то, что было отдано своей ДОО, весь его вклад пропадет.

Другой фактор – взаимность – базируется на предположении, что когда работник считает, что получает больше, чем заслуживает, иными словами, когда сумма выгод от работы больше ожидаемой, он чувствует себя обязанным «вернуть долг» эффективным преданным трудом в будущем.

Отсутствие альтернатив зависит от уровня специфичности выполняемых работником задач в данной организации, когда он понимает, что в других местах не сможет использовать свои навыки и умения. Это очень актуально именно для дошкольного образования в связи со спецификой ДОО (в отличие от деятельности бухгалтера, юриста, продавца и т. п.).

Идентификация определяется как отождествление себя как человека со своей работой. По мере укрепления идентификации идея перемены места работы становится все более неприемлемой, следовательно, повышается приверженность своей организации.

Создание атмосферы доверия: стиль управления. Задача руководства ДОО в том и состоит, чтобы интегрировать работника в свое учреждение, да еще и таким образом, чтобы он отчетливо ощущал поддержку и дружелюбие. Если в организации царят уважение и справедливость, у работника возникнет ощущение принадлежности к такой организации и, следовательно, лояльность.

Создать такой организационный климат руководитель может своим стилем управления и поведением.

Многие руководители ДОО представляют себе идеального руководителя кем-то сродни герою-лидеру, под надежным крылом которого беспомощные и неорганизованные работники чувствуют себя защищенными от любых бурь и проблем. Такой всегда покидает место работы последним, когда все сделано и доведено до логического завершения благодаря его энергии, мужеству, таланту и умениям. А беспечные работники, что дети, копаются в своих повседневных делах, пока не грянет очередная проблема или проверка и герой снова не придет им на помощь. Такой образ руководителя порождается стремлением отвечать за себя и главное — за других, держать все под контролем и всем руководить. В кризисной ситуации, где требуются жесткие решения, многие заведующие ощущают свою ответственность за все, что происходит, они желают лично вникнуть в проблему, найти ей решение и держать ход дел под личным контролем.

С другой стороны, если руководитель считает своих подчиненных беспомощными и неспособными к самостоятельным действиям, он тем самым лишает их желания отплатить добром за добро. Сотрудник, видя такое отношение к себе, больше не считает себя обязанным по отношению к своему учреждению и ограничивается лишь отстаиванием своих узких интересов, твердо зная, что обо всем остальном позаботится заведующий ДОО.

А между тем ключевая задача руководителя — развивать и совершенствовать вверенных ему работников, демонстрировать, что самое главное для него — его люди. Менеджеров специально обучают, как воздействовать на подчиненных, не устанавливая над ними тотального контроля, как оказывать им поддержку, не обязательно выступая в облике всезнайки, как проявлять свою власть, при этом не стремясь к доминированию.

Личностная модель менеджера, который развивает, а не только контролирует свой персонал, предполагает наличие трех важных качеств, которые создадут основу для отлич-

ной работы: 1) умение действовать в условиях взаимозависимости; 2) эффективное межличностное взаимодействие; 3) способность пробуждать в подчиненных личную преданность главным целям своего учреждения.

Проще всего этого добиться за счет создания команды единомышленников, которая разделяет с руководителем ДОО заботы и ответственность за эффективное взаимодействие всех сотрудников. Это коллективно ответственная группа, участвующая в принятии базовых решений, побуждающая каждого участника работать с высокой эффективностью. Построение такой команды укрепляет лояльность подчиненных и их мотивацию. Коллективная ответственность побуждает каждого индивида не жалеть сил и даже обогащать свои знания и совершенствоваться. При этом члены команды (обычно это заместители по УВР и АХЧ, старший воспитатель, бухгалтер, если учреждение автономное, иногда специалисты) совершенствуют как профессиональные, так и управленческие навыки. Как показывают исследования, при столкновении со сложной проблемой групповые командные решения обычно бывают более эффективными, нежели индивидуальные.

Второе важное для развивающего менеджера качество — способность к эффективному межличностному взаимодействию. В ходе повседневного общения руководитель вдохновляет подчиненных, побуждает расти и развиваться. Он выступает наставником и тем самым развивает в подчиненных требуемые компетенции. Это позволяет переводить проблемы с поведением работников в плоскость возможностей для их профессионального развития.

Третье качество — способность пробудить в сотрудниках преданность миссии ДОО, ее главным целям. Ничто так не объединяет, как общие цели, — это приглашение к совместной работе в одном важном для всех направлении. Индивид ведь трудится не только ради денег; наличие цели, причем той, что разделяют и те, кто его окружает, придает работе смысл, делает ее более ценной в его глазах. Каждый

шаг к цели рождает приятное ощущение достижения, а уж высокая оценка дополнительных усилий, которые он приложил на пути к цели, сами по себе служат вознаграждением.

Создание атмосферы доверия: поведение руководителя. Повседневное поведение руководителя не меньше, чем стиль управления, влияет на укрепление или разрушение атмосферы доверия и преданности делу. Работники постоянно определяют, насколько настороже им держаться при общении с руководителем. Если им кажется, что от него исходит угроза, они тратят больше сил на то, чтобы эмоционально защититься от возможных (воспринимаемых) неприятностей. Когда ими воспринимается атмосфера на работе как располагающая к совершенствованию, тем больше сил, и физических, и душевных, они отдают работе.

Руководитель может взять на вооружение несколько типов поведения, рождающих атмосферу доверия.

Поощрять подчиненных высказывать сомнения, передавать свои ощущения, беспокойство по поводу собственных решений. А между тем в некоторых организациях на работника, который усомнился в правильности курса действий руководства, немедленно вешают ярлык неугодного. Такая атмосфера явно не располагает к креативности и инициативе.

Объяснять подчиненным причины того или иного своего требования. Когда человек понимает, почему надо действовать именно так, он не просто бездумно выполняет приказ, он чувствует, что руководитель уважает его. И тоже проникается большим уважением и старается хорошо выполнить свою работу. В случае провала больше будет заботиться о том, почему это произошло и как предотвратить подобное в будущем, а не выискивать и наказывать провинившегося. Это не означает позволять или поощрять разгильдяйство. Это означает, что нужно сосредоточить внимание на поисках выхода из трудной ситуации с привлечением к этому процессу тех, кто оказался вовлечен в проблему, а не искать «край-

него». Поощрять подчиненных помогать вам как руководителю и со своей стороны помогать им составлять собственное независимое суждение по разным вопросам. Проявлять откровенность в общении с подчиненным, но никогда ни о ком не сплетничать. Всегда помнить, что любое ваше слово или мнение может стать достоянием ваших подчиненных.

Приведем некоторые методы удовлетворения потребностей высших уровней.

Социальные потребности:

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Потребности в уважении:

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

1. Обеспечивайте подчиненным возможность для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации.

Можно сделать следующий вывод: управление является взаимодействием между руководителем и подчиненным ему персоналом, гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов в целях выполнения задач и достижения целей, стоящих перед организацией.

Создание в ДОО «атмосферы организации» как «атмосферы управления» на основе ситуационного подхода, интерактивных технологий и паритетного сотрудничества является необходимым условием управления по результатам. Важную роль для ее создания будет играть ваш выбор профессионалов и то, какие цели сейчас у вашей ДОО и на каком этапе развития она находится. Рождение и рост организации можно сравнить со стадиями развития человека. Сначала это новорожденный, затем ребенок постарше, школьник, потом подросток, и так далее. Выход на каждый новый уровень зависит от руководителя и тех сотрудников, которые рядом с ним. А выбираете и растите их ВЫ!



Практическое занятие

Кейсовые задания

Кейс 1

Цель: в этом задании необходимо продемонстрировать ваше умение мотивировать подчиненных.

В ходе проведения подготовки к летнему оздоровительному сезону административной группой вашей ДОО было принято решение увеличить длительность рабочего дня подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное

время. Ваша задача донести эту информацию до них на оперативном совещании таким образом, чтобы она была принята положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

Руководитель 1

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с вами по итогам нашей работы. Я тоже остаюсь на работе вместе с вами. Анализировать то, что мы успели сделать за день, придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше — присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до вашего сведения, что в связи с подготовкой к работе ЛОР необходимо увеличить длительность рабочего дня всех педагогов и младших воспитателей на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Вы понимаете, что увеличение длительности рабочего времени будет временным. В нашем детском саду работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых мы надеемся. Готова ответить на ваши вопросы, предложения».

Руководитель 3

Добрый день, коллеги! С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать наши вопросы активней и больше, и на это у нас есть один дополнительный рабочий час. Но не благодаря переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания наших детей и имиджа нашего детского сада. Рабочее время увеличится, зарплата

нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы создадим для детишек необыкновенное сказочное летнее пространство с уникальными возможностями для развития и заработаем авторитет в районе.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Кейс 2

Один из подчиненных вам руководителей (зам. по ВМР, зам. по АХЧ) плохо обращается с воспитателями и персоналом: он груб, не чуток к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Это отрицательно сказывается на работе ДОО. Вместе с тем этот руководитель — хороший специалист, досконально знает свое дело, рационально мыслит, упорен и настойчив в достижении цели, строг и требователен к подчиненным. Какое решение следует принять?

Кейс 3

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное — что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Кейс 4

Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий исторический факт.

Юлий Цезарь, высадившись со своими легионами в одной из стран, приказал сжечь корабли, на которых они прибыли. Солдаты находились во вражде-

ской стране, последняя связь с континентом исчезла, а средство отступления было сожжено, и им осталось только одно — наступать и побеждать. Именно это они и сделали.

Проведите аналогию с какой-либо ситуацией из жизни ДОО.



Аттестация педагогических кадров ДОО в контексте управления по результатам

Вопросы, связанные с аттестацией педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, актуальны в связи с утверждением нового порядка аттестации и введением в действие приказа Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 года № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность» и Профессионального стандарта педагога.

Уровень квалификации педагога призвана оценить процедура аттестации. Педагоги дошкольных образовательных организаций стоят на передовом рубеже образования: к ним первым родители приводят своего ребенка, поэтому четкое функционирование механизма оценки их профессиональных достижений — это вклад в развитие общества.

Федеральный закон № 283-ФЗ в ст. 49 определяет основные положения аттестации педагогических работников [1]. Однако необходимо учитывать и нормы Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (п. 6 ч. 1 ст. 6) [9]. Стандарт представляет собой совокупность обязательных требований к дошкольному образованию (п. 1.1) и является основой для формирования содержания профессионального образования и дополнительного профессионального образования педагогических

работников, а также проведения их аттестации (п. 5 п. 1.7.) (п. 3.2.6). Такое требование особенно актуально именно для педагогов ДОО, так как отражает особенности образования дошкольников: образовательный процесс происходит преимущественно в виде игры, поскольку игровая деятельность у них ведущая, и Стандарт отличается от всех других тем, что является стандартом условий. Как уже отмечалось ранее, цель деятельности ДОО заключается в создании образовательного пространства ДОО как среды максимально широкого диапазона для развития личности ребенка, действующей в соответствии с общественными ценностями и приоритетами, ожиданиями и интересами. Поэтому особенно важны требования к кадровым условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования, которые непосредственно связаны с квалификацией педагогических работников.

Квалификация педагогических работников должна соответствовать квалификационным характеристикам, установленным в Едином квалификационном справочнике должностей (ЕКС) [5], с изменениями внесенными приказом Минздравсоцразвития № 448н [12] (п. 3.4.1).

Если предыдущий порядок аттестации предусматривал оценку итогового и промежуточного уровня развития детей в рамках мониторинга, оценку выполнения муниципально-го (государственного) задания, оценку качества образования, то Стандарт однозначно нацеливает педагогов ДОО на недопустимость непосредственной оценки конкретных образовательных достижений ребенка дошкольного возраста (п. 4.1). Предлагаемые в Стандарте целевые ориентиры не могут служить непосредственным основанием при решении управленческих задач, включая аттестацию педагогических кадров (п. 4.5).

Все сказанное выше повлияло на изменение процедуры аттестации. Был утвержден Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность (далее – Порядок),

который определяет основные задачи, принципы, процедуру проведения аттестации.

Аттестация — «определение уровня квалификации кого-либо, установление соответствия чьей-либо квалификации, занимаемой им должности» [3]. А достижение — «положительный результат каких-нибудь усилий, успех» [89]. Толковый словарь Д. Н. Ушакова дает следующие определение слова «профессиональный»: «связанный с профессией, вызванный профессией». Значит, профессиональные достижения — это результаты деятельности, связанные с профессией. Для их оценки используется Единый квалификационный справочник [5]. Он содержит перечень основных трудовых функций, которые могут быть поручены работнику; включает основные требования, предъявляемые работнику в отношении специальных и иных знаний; определяет уровень профессиональной подготовки работника. Приказ Министерства образования РФ раскрывает механизм аттестации педагогов [3], который конкретизируется в нормативных документах региональных органов образования.

Содержание этих документов предполагает анализ экспертными группами представленного пакета документов аттестуемого для всесторонней оценки его профессиональных достижений. Материалы, поступающие от педагогов ДОО на кафедру управления дошкольным образованием НИРО, проходят экспертизу по двум направлениям: экспертиза портфолио педагога и экспертиза компьютерной презентации. По каждому из направлений педагог имеет возможность выбрать предпочтительный для него вариант прохождения процедуры из двух возможных — при экспертизе портфолио педагог выбирает между бумажным и электронным вариантами; при экспертизе презентации он может представить презентацию практических достижений или интернет-ресурса.

Электронный вариант портфолио предполагает заполнение формы в формате Excel-документа и его последу-

ющую обработку программными средствами. При такой обработке конечный результат выдает машина, что исключает влияние «человеческого фактора» на результат. Группа экспертов при представлении электронного портфолио анализирует данные файла на предмет соответствия внесенных в электронный шаблон значений представленным подтверждающим документам.

Экспертиза бумажного варианта портфолио, напротив, проводится группой экспертов, которые не только анализируют представленный пакет документов, но и дают ему оценку по разработанной матрице. Специалисты экспертной группы, в которую входят сотрудники кафедры управления дошкольным образованием, оценивают профессиональные достижения педагогов ДОО с учетом требований ФГОС ДО, поэтому приводим данные статистики за 2014 – 2016 годы.

Процент педагогов ДОО, представивших электронный вариант портфолио, равен 35 %, и этот показатель растет, что свидетельствует не только о несомненных преимуществах электронной версии для педагогов, но и о возросшем уровне профессиональных компетенций в части овладения информационными технологиями.

На наш взгляд, важным стимулом к росту профессиональных достижений является возможность, предоставляемая педагогам Нижегородской области, продемонстрировать теоретические знания. Данная процедура проводится в форме компьютерного тестирования (КТ), что не только снимает нагрузку с членов экспертной комиссии по оценке овладения педагогами необходимыми теоретическими знаниями, но и исключает влияние «человеческого фактора».

Отказ от КТ не ограничивает возможность получения достаточного для получения квалификационной категории балла, но снижает его максимальное значение, тем самым при проведении процедуры аттестации соблюдаются академические права педагогов. Однако желание пройти такое тестирование свидетельствует о стремлении педагогов

ДОО проверить уровень сформированности базовых компетенций в части мировоззренческого минимума, который включает проектировочный, гностический, организаторский, коммуникативный блоки.

Согласно статистическим данным, за 2014–2016 годы средний процент педагогов Нижегородской области, выбравших прохождение КТ, составил порядка 70 %. А по кафедре управления дошкольным образованием этот показатель равен 90 % за тот же период. Данный факт подчеркивает осознание педагогами ДОО необходимости в условиях функционирования нового законодательства об образовании проверить уровень своих профессиональных достижений в овладении мировоззренческими основами своей деятельности, что, в свою очередь, свидетельствует: педагоги ДОО осознают важность критериев Профессионального стандарта педагога, несмотря на то что он пока еще не применяется.

Включение компьютерного тестирования в портфолио соответствует принципу объективности при проведении оценки профессиональных достижений. А это значит, что сама аттестация является инструментом самосовершенствования, повышения профессиональной квалификации, профессионального развития.

Выбранная форма презентации определяет ее структуру и содержание. Для каждой формы разработаны свои критерии и система баллов. По данным статистики, только 5 % педагогов, аттестующихся по кафедре управления дошкольным образованием, выбрали презентацию интернет-ресурса. Этот факт указывает на недостаточную степень владения педагогами ДОО ИК-технологиями. Таким образом, перед сотрудниками кафедры управления дошкольным образованием встает задача: расширить программы повышения квалификации педагогов ДОО в рамках дополнительного профессионального образования образовательными модулями по овладению этими профессиональными компетенциями.

Принципиальной, на наш взгляд, является оценка профессиональных достижений через призму требований ФГОС ДО. Здесь важны новые реалии законодательства, отражающие потребность в новых профессиональных компетенциях. Поэтому столь актуальной является программа самореализации педагога дошкольной образовательной организации, которая позволяет на основе самоанализа определить профессиональные качества и компетенции, роста которых добивается сам педагог.

Анализ деятельности педагогов ДОО на подготовительном этапе процедуры аттестации, который включает в себя разработку методических рекомендаций, тестовых заданий, шаблонов портфолио, контрольных форм, оценочных листов и корректировку всего названного по мере необходимости, позволяет сделать вывод о недостаточном знании нормативно-правовой основы дошкольного образования, что влечет за собой недостатки в организации образовательной деятельности дошкольников. Так, педагоги ДОО часто неверно определяют вид образовательной программы, что ведет к ошибкам в выстраивании структуры и наполнении содержанием.

Основная образовательная программа дошкольного образования, компонентом которой является рабочая программа педагога, создается в соответствии с требованиями ст. 12 Федерального закона «Об образовании в РФ». В то же время дополнительные образовательные (общеразвивающие) программы должны соответствовать требованиям п. 4 ст. 75 этого закона. Незнание педагогами ДОО этих норм указывает на необходимость в рамках дополнительного профессионального образования увеличить количество часов на изучение нормативно-правовых основ образовательной деятельности.

При подготовке к аттестации преподаватели кафедры проводят консультации, отвечают на вопросы педагогов ДОО, решают текущие организационные моменты. Это позволяет провести анализ профессиональных достижений

педагога ДОО под руководством специалистов кафедры и наметить пути решения возникших профессиональных затруднений.

На заключительном этапе — проведения экспертизы аттестационных материалов — также имеется ряд проблем. Рассказывая о своих профессиональных достижениях, педагоги ДОО отмечают «ненужность» вопросов надпредметного блока при проведении КТ. Данное мнение, на наш взгляд, носит субъективный характер. Это связано с непониманием того факта, что, кроме специальных знаний, от педагогов требуется и владение информацией из смежных мировоззренческих дисциплин. Таких, как экономика, основы безопасности жизнедеятельности, экология, и других. А возможность оценки уровня подобных знаний как раз и реализована в надпредметном блоке КТ.

Говоря о проблемах, связанных с презентацией практических достижений или интернет-ресурса, обратим внимание на нерациональное распределение контента. Упор на теоретическое обоснование выбранной темы или проблемы не позволяет в достаточной мере раскрыть собственные профессиональные достижения, описать практические шаги в реализации заявленной тематики, проанализировать собственную роль в работе над обозначенной ими темой, что, несомненно, влияет на итоговую оценку презентуемого материала.

Обилие текстовой информации или, наоборот, максимальное количество фотоматериалов без соответствующего комментария не демонстрирует разноплановость работы педагога в выбранном направлении. Материалы дублируются, что также отражается на итоговом результате. Педагоги, отвечая на вопросы экспертной комиссии, теряются в собственном представленном материале. На наш взгляд, низкий уровень владения ИК-технологиями требует от педагогов привлечения третьих лиц для создания презентации и отчасти объясняет низкую степень владения содержанием презентации. Для решения выявленных проблем

необходимо объединить усилия и сотрудникам кафедры, и методистам ДОО.

На наш взгляд, некоторая недоработанность критериев, представленных в шаблоне портфолио, проявляется в частичном дублировании критериев. Непосредственных негативных результатов это не имеет, но при его заполнении теряется полнота и отчасти всесторонность. Очередная плановая корректировка шаблонов позволит устранить данную проблему.

Обилие практических материалов, вкладываемых педагогом в бумажный вариант портфолио, затрудняет процесс его экспертизы. По методическим рекомендациям необходимо представлять образцы. Конкретное количество материалов не указано, но предпочтение отдается разнообразию представленных материалов, а не их количеству.



Практическое занятие

Вопросы и задания для работы в малых группах:

1. Какие законодательные акты регламентируют правила аттестационных процедур?
2. Кто входит в состав аттестационной комиссии организации?
3. В каком случае решение заседания аттестационной комиссии организации считается правомочным?
4. Какие категории педагогических работников не проходят аттестацию в целях подтверждения ответственности занимаемой должности?
5. В течение какого срока рассматриваются аттестационными комиссиями заявления педагогических работников о проведении аттестации?
6. На какой срок при принятии в отношении педагогического работника, имеющего первую квалификационную категорию, решения аттестационной комиссии об отказе в установлении высшей квали-

фикационной категории за ним сохраняется первая квалификационная категория?

Задание 1

Определите свое профессиональное кредо (личный девиз) (как руководителя ДОО, как педагога дополнительного образования, как инструктора по физической культуре, как музыкального руководителя ДОО).

Задание 2

Сформулируйте *тему* по обобщению своих практических достижений профессиональной деятельности.

Задание 3

Заполните таблицу в соответствии с выбранной в задании 2 темой.

Тема: _____ _____		
Научно-исследовательские условия	Методические условия	Организационно-педагогические условия

Задание 4

Сформулируйте ведущую педагогическую идею (концептуальную мысль, ориентированную на активное, творческое преобразование практики образования) в соответствии с выбранной темой (задание 2).

Задание 5

В соответствии с выбранной темой сформулируйте темы, укажите формы и методы профессиональ-

ного взаимодействия с педагогами ДОО (рекомендуется отдавать предпочтение интерактивным формам и методам).

Задание 6

В соответствии с выбранной темой укажите формы социального партнерства.

Задание 7

Сформируйте диагностический инструментарий (авторы, название методик), позволяющий оценить *степень реализации* вашей концептуальной *идеи*, содержащей доказательства эффективности профессиональной педагогической деятельности по результатам диагностики реализации основной образовательной программы ДОО, поставленной *цели, задач*.

Задание 8

Спланируйте механизм внедрения, распространения практических достижений вашей профессиональной деятельности, учитывая адресную направленность (каким педагогам рекомендовано использовать продукты, описывающие ваш личный вклад в развитие образования — педагогам с высокой планкой мастерства, начинающим педагогам и т. д., область применения практических достижений).

Задание 9

Опишите трудности и риски, которые могут возникнуть при решении обозначенной в вашей теме презентации педагогической или учебно-методической проблемы.

Задание 10

Сделайте обзор сайтов, интернет-сообществ, где вы можете транслировать свой опыт работы.

Задание 11

Перечислите основные нормативные документы, которыми вы руководствуетесь при организации образовательной деятельности детей раннего и до-

школьного возраста в ДОО в условиях реализации ФГОС ДО.

Примечание: названия документов должны строго соответствовать их публикации в официальных источниках.



Вывод по четвертому разделу

Грамотное управление деятельностью дошкольной образовательной организации и создание в организации оптимального уровня развития корпоративной культуры, высокий профессионализм педагогических работников позволят говорить об эффективности реализации ООП ДО.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ РЕАЛИЗАЦИИ ООП ДО

Форма организации обучения руководителей ДОО: интерактивная лекция-диалог с использованием презентационных материалов (электронные образовательные ресурсы, таблицы, анкеты, и др.) и технологии работы слушателей в малых группах.

Цель: повысить уровень профессиональной компетентности руководителей в вопросах организации контроля и мониторинга в общей системе оценки качества образовательной деятельности ДОО, актуальных проблемах условий обеспечения внутренней и независимой систем оценки качества реализации ООП ДО.



Контроль и мониторинг в общей системе оценки качества образовательной деятельности ДОО

Законодательные основы проведения мониторинга в ДОО

Законодательная база системы образования, как известно, кардинальным образом изменилась в 2013–2014 годах: 1 сентября 2013 года вступил в силу Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», а 1 января 2014 года – ФГОС ДО.

В соответствии с п. 3 ст. 28 Закона № 273-ФЗ к компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся: «...индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ, а также хранение в архивах информации об этих результатах на бумажных и (или) электронных носителях».

Для педагогов дошкольных образовательных организаций важно уяснить, что не может являться объектом мониторинга (педагогической диагностики).

Целевые ориентиры дошкольного образования – планируемые результаты освоения ООП ДО – в соответствии с ФГОС ДО, п. 4.3, не могут быть таким объектом: «Целевые ориентиры не подлежат непосредственной оценке, в том числе в виде педагогической диагностики (мониторинга), и не являются основанием для их формального сравнения с реальными достижениями детей. Они не являются основой объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки детей». Однако в соответствии с тем же пунктом ФГОС ДО «неправомерно» и другое: «...требовать от ребенка дошкольного возраста конкретных образовательных достижений».

В соответствии с пп. 3.2.3 ФГОС ДО «при реализации Программы может проводиться оценка индивидуального развития детей. Такая оценка производится педагогическим работником в рамках педагогической диагностики (оценки индивидуального развития детей дошкольного возраста, связанной с оценкой эффективности педагогических действий и лежащей в основе их дальнейшего планирования)». Комментарии к ФГОС дошкольного образования, в частности Комментарий к пп. 3.2.3, поясняют следующее: «Оценка индивидуального развития детей является профессиональным инструментом педагога, которым он может воспользоваться при необходимости получения им информации об уровне актуального развития ребенка или о динамике такого развития по мере реализации Программы».

Оценивать можно:

- индивидуальное развитие детей, динамику индивидуального развития, уровень актуального развития;
- эффективность педагогических действий.

«Та или иная степень обязательности проведения педагогом педагогической диагностики определяется Программой», — отмечается в Комментариях к ФГОС дошкольного образования, Комментарии к пп. 3.2.3.

В законодательных актах определено назначение педагогической диагностики.

Так, Комментарии к ФГОС дошкольного образования, Комментарий к пп. 3.2.3 указывают, что педагогическая диагностика необходима педагогу, непосредственно работающему с детьми, для получения «обратной связи» в процессе взаимодействия с ребенком или группой детей.

В соответствии с пп. 3.2.3 ФГОС ДО, «результаты педагогической диагностики (мониторинга) могут использоваться исключительно для решения следующих образовательных задач: 1) индивидуализации образования (в том числе поддержки ребенка, построения его образовательной траектории или профессиональной коррекции особенностей его развития); 2) оптимизации работы с группой детей».

Важный вопрос — кто разрабатывает содержание педагогической диагностики?

Обратимся к Закону № 273-ФЗ:

— ст. 3, п. 1, говорит об автономии образовательных организаций, академических правах и обязанностях педагогических работников;

— ст. 47, п. 3: педагогические работники пользуются следующими академическими правами и свободами: свобода выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания.

Согласно Комментариям к ФГОС дошкольного образования, Комментарию к пп. 3.2.3, «педагог имеет право по собственному выбору или на основе консультаций со специалистами использовать различные имеющиеся реко-

мендации по проведению такой оценки или проводить ее самостоятельно». Важно также и то, что «...проведение педагогической диагностики не может быть вменено в обязанность педагогу, если не созданы условия для ее проведения, включая специальное обучение».

Возможен ли автономный характер диагностики? Должна ли она соотноситься с содержанием ООП ДО?

В ст. 2 Закона № 273-ФЗ читаем: «Образовательная программа — комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий и в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом, форм аттестации, который представлен в виде учебного плана, календарного учебного графика, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), иных компонентов, а также оценочных и методических материалов». Следовательно, оценочные материалы — компоненты образовательной программы.

Важно отметить и то, что оценивать индивидуальное развитие ребенка и эффективность педагогических действий необходимо при реализации обеих частей ООП ДО: 1) обязательной части (на основании диагностического комплекса, предусмотренного примерной ОП ДО); 2) вариативной части (на основании диагностики, предусмотренной парциальными программами, выбранными педагогами из числа имеющихся и/или разработанных ими самостоятельно).

Много вопросов в настоящее время, особенно у руководителей ДОО и специалистов органов управления образованием, вызывает положение о том, что данные, полученные в результате такой оценки, являются профессиональными материалами самого педагога и не подлежат проверке в процессе контроля и надзора (Комментарии к ФГОС дошкольного образования, Комментарий к пп. 3.2.3).

В соответствии с п. 3. ст. 44 Закона 273-ФЗ, «родители (законные представители) несовершеннолетних обучаю-

щихся имеют право: «...получать информацию о всех видах планируемых обследований (психологических, психолого-педагогических) обучающихся, давать согласие на проведение таких обследований, отказаться от их проведения или участия в них, получать информацию о результатах проведенных обследований обучающихся». В пп. 3.2.3 ФГОС ДО отмечается, что «при необходимости используется психологическая диагностика развития детей (выявление и изучение индивидуально-психологических особенностей детей), которую проводят квалифицированные специалисты (педагоги-психологи, психологи). Участие ребенка в психологической диагностике допускается только с согласия его родителей (законных представителей). Результаты психологической диагностики могут использоваться для решения задач психологического сопровождения и проведения квалифицированной коррекции развития детей».

При проведении и обработке результатов диагностики необходимо обеспечить конфиденциальность результатов и защиту персональных данных физических лиц.

Типичные ошибки разработки Карт индивидуального развития ребенка в ДОО

Участие ППС кафедры управления дошкольным образованием в аттестационных процедурах и конкурсных отборах, экспертная деятельность, оказание консалтинговых услуг руководителям и педагогам ДОО позволило выявить ряд типичных ошибок, которые допускаются при разработке Карт индивидуального развития ребенка в ДОО.

1. В начало Карты индивидуального развития выносятся информация конфиденциального характера. Это, во-первых, противоречит законодательству и, во-вторых, не имеет никакого отношения к назначению и содержанию педагогической диагностики. Так, недопустимо выяснение социальных характеристик семей, в которых воспитываются дети (жилищные условия, материальное положение). Недопустимо обнаруживать медицинские диагнозы детей.

2. Оценка индивидуального развития ребенка проводится по уровням. Как правило, это низкий, средний, высокий уровни, но встречаются также и уровни «ниже среднего», «нижайший», «недопустимый», «критический», «уровень патологии» и др. Нередко продолжает использоваться балльная система оценивания. Дети ранжируются по уровню развития. Часто используется оценка «частично сформирован», что представляется некорректным, так как нет норматива полноты, любое сравнение будет субъективным (нельзя требовать от детей дошкольного возраста достижения каких-либо конкретных образовательных результатов, согласно ФГОС ДО). Целесообразнее заменить это формулировкой «в стадии формирования (становления)».

3. Выводится средний показатель развития ребенка по исследуемым диагностическим показателям. Это недопустимо — должна производиться *качественная* оценка индивидуального развития ребенка по каждому из выявляемых параметров педагогического наблюдения.

4. Встречаются разночтения в названиях образовательных областей в Картах индивидуального развития и ФГОС ДО. Например, «Личностное развитие» или «Социальное развитие» — вместо «Социально-коммуникативного развития» по ФГОС ДО; в качестве самостоятельного направления развития ребенка (образовательная область) выносятся «Математическое развитие», являющееся частью образовательной области «Познавательное развитие»; «Эстетическое развитие» вместо «Художественно-эстетического развития» по ФГОС ДО.

5. По результатам заполнения Карт индивидуального развития составляются сводные таблицы на всю группу. Выводятся средние показатели развития детей на всю группу.

6. Внесенные в Карту индивидуального развития диагностические показатели не соответствуют содержанию ООП ДО, реализуемой в ДОО (группе).

7. Используются диагностические показатели, которые не могут быть выявлены и объективно оценены воспитателем методом педагогического наблюдения. Например:

– «Потребность в общении с окружающими»: ярко выражена, на среднем уровне, недостаточна, не выражена.

– «Контактность»: легко вступает в контакт, общительный; контакт и общение затруднен; замкнут, необщителен.

– «Тревожность»: спокойный, уверенный; тревожный; возбудимый, присутствует моторное беспокойство.

– «Активность»: активный, гиперактивный, пассивный.

– «Внимание»: устойчивое, недостаточно устойчивое, неустойчивое.

– «Восприятие»: соответствует возрасту, имеются нарушения зрительного восприятия, имеются нарушения слухового восприятия, комплексные нарушения восприятия.

8. В качестве диагностических показателей представлены целевые ориентиры дошкольного образования. В соответствии с законодательными требованиями они не могут быть объектом мониторинга и не подлежат непосредственной оценке в ходе педагогической диагностики (ФГОС ДО).

9. В Карту индивидуального развития в процессе освоения ООП ДО вносятся диагностические показатели освоения ребенком содержания дополнительных общеобразовательных (общеразвивающих) программ (если такие реализуются в ДОО). В соответствии с требованиями законодательства каждая дополнительная общеобразовательная (общеразвивающая) программа должна непосредственно сопровождаться системой мониторинга реализации программного содержания.

9. Индивидуальная образовательная траектория развития ребенка как результат заполнения Карты индивидуального развития не простраивается. Либо могут простраиваться «перспективы на будущее», однако делается это очень общими фразами, безотносительно к диагностируемым показателям и содержанию ООП ДО (например, «перспектива на будущее»: давать ребенку больше возможности и

права выбора для дальнейших самостоятельных действий, чем именно он хочет заниматься в данный момент. Нельзя принуждать ребенка к определенному виду деятельности, иначе у него может пропасть интерес к творчеству).

Практическое занятие

Тема: «Развитие профессиональных компетенций руководителя ДОО по вопросам контроля и мониторинга при реализации ООП ДО в контексте ФГОС ДО».

Задания для работы в малых группах

1. Проанализируйте имеющуюся законодательную базу по вопросам контроля и мониторинга при реализации ООП ДО (SWOT-анализ).

2. Проанализируйте имеющуюся локальную базу по вопросам контроля и мониторинга при реализации ООП ДО (на примере своей ДОО).

3. Разработайте показатели мониторинга для ВСОКО с учетом специфики ДОО (обмен мнениями).

4. Обсудите способы участия родительского сообщества в вопросах организации контроля и мониторинга при реализации ООП ДО в контексте ФГОС ДО (дискуссия).

5. Определите пути устранения нарушений законодательства об образовании, выявленных Федеральной службой по надзору в сфере образования (обмен мнениями на основе анализа имеющихся типовых нарушений).

6. Постройте матричную структуру внутрисадовского управления.

Контроль как функция управления ДОО

В процессе управления ДОО по результатам реализации ООП ДО необходимо обеспечить:

– контроль за соблюдением условий реализации ООП ДО: психолого-педагогических (п. 3.2), кадровых

(п. 3.4), материально-технических (п. 3.5) и финансовых (п. 3.6), — а также требований к развивающей предметно-пространственной среде (п. 3.3);

— регуляцию системы методического сопровождения реализации ООП ДО;

— регуляцию взаимодействия ДОО с семьями воспитанников в процессе реализации ООП ДО;

— регуляцию взаимодействия участников образовательных отношений в процессе реализации ООП ДО, в соответствии с требованиями ФГОС ДО (пп. 3.2.1, 3.2.5).

В управлении ДОО используются разные виды контроля (Н. А. Шубин, В. П. Симонов, Т. С. Кабаченко и др.):

1. По времени осуществления: предварительный (предупредительный) контроль, текущий (оперативный) контроль, итоговый (заключительный) контроль. 2. По субъектам осуществления: административный контроль, коллективный контроль, взаимоконтроль, самоконтроль. 3. По содержанию: фронтальный, тематический.

Виды контроля в ДОО: 1. Плановые проверки: тематические, комплексные. 2. Оперативный контроль. 3. Мониторинг.

Общественный контроль за деятельностью ДОО может осуществляться в следующих организационных формах: попечительский совет, наблюдательный совет, публичные отчеты, официальные сайты ДОО, освещение деятельности ДОО в СМИ и др.

Этапы осуществления контроля в ДОО: 1. Подготовительный. 2. Диагностический (в течение недели). 3. Аналитический. 4. Заключительный (в течение недели).

Приняв решение по результатам контроля, следует обязательно проверить его исполнение. В противном случае нельзя говорить о завершенности процесса контроля.

Заполняется *документация по результатам контроля*: аналитические справки, журнал инспектирования и др. Проводится тематический педсовет по результатам контроля. Обязателен повторный контроль за исполнением при-

нятых решений (сопровождение каждого замечания указаниями: срок исполнения и форма контроля исполнения).

Мониторинг как система управленческих действий в управлении по результатам

Мониторинг — это методика и система наблюдений за состоянием определенного объекта или процесса, дающая возможность наблюдать их в развитии, оценивать, оперативно выявлять результаты воздействия внешних факторов. Результаты мониторинга дают возможность вносить корректировки по управлению объектом или процессом (Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001).

Мониторинг (от англ. *monitor* — контролировать, проверять) — это специально организованное, систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля, прогноза (Википедия).

Мониторинг — это система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе, ориентированная на информационное обеспечение управления, которая позволяет судить о состоянии объекта в любой момент времени и может обеспечить прогноз его развития (А. А. Орлов, канд. ист. наук, профессор).

Мониторинг как система управленческих действий включает в себя два последовательных взаимосвязанных процесса — диагностику и контроль.

1. Диагностика: познавательная деятельность, которая на основе внешнего вида, внешних действий объекта, определяет внутренне состояние (Е. А. Михайльчев).

2. Контроль: деятельность, направленная на проверку состояния подготовки, хода и результатов рабочей организации (М. В. Корепанова).

Задача мониторинга — уменьшить разницу между желаемым и фактическим состоянием (М. В. Корепанова).

Компоненты мониторинга:

➤ определение объекта мониторинга (что изучаем?);

- критерии и показатели оценки (как изучаем?);
- сбор информации об объекте мониторинга при помощи комплекса методов диагностики (при помощи чего изучаем?);
- обработка и анализ полученной информации (как интерпретируем?);
- составление прогноза развития объекта мониторинга (что с этим делать?);
- комплексное решения об изменении деятельности (как изменится?).

Алгоритм мониторинга:

1. О чем будем собирать информацию?
2. Как мы будем собирать информацию?
3. Каким образом мы будем ее обрабатывать?
4. С помощью каких методов анализировать?
5. Как и каким образом хранить полученную информацию?
6. Кого и каким образом мы будем информировать о результатах?
7. Как мы будем работать дальше?

Объект мониторинга — явление или процесс, подлежащий исследованию, в том числе и люди как носители информации о явлении или процессе, подлежащих исследованию:

1. Качество условий.
2. Качество процесса.
3. Качество результатов.

Матрица программы мониторинга (заполняется таблица):

1. Объект.
2. Критерий (признак, на основании которого проводится оценка).
3. Показатель (результат, по которому можно судить о состоянии чего-нибудь).
4. Инструментарий.
5. Срок.
6. Выход (продукт деятельности).

Законодательная база мониторинга в дошкольном образовании:

1. Оказание образовательных услуг в общеобразовательных организациях согласно Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ.

2. Требования Гражданского кодекса РФ к оказанию образовательных услуг.

3. Требования Закона РФ «О защите прав потребителей» от 7 февраля 1992 года № 2300-1 к оказанию образовательных услуг.

Мониторинг освоения ООП ДО:

1. Приказ Минобрнауки РФ № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам дошкольного образования» от 30 августа 2013 года.

2. Приказ Минобрнауки РФ № 1155 «Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» от 17 октября 2013 года.

3. Комментарии к ФГОС дошкольного образования от 28 февраля 2014 года № 08-249.

4. Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций (утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача РФ № 26 от 15 мая 2013 года).

Мониторинг освоения дополнительных общеобразовательных (общеразвивающих) программ:

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 729-р «План мероприятий на 2015 – 2020 годы по реализации Концепции развития дополнительного образования детей» от 24 апреля 2015 года.

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 1726-р «Концепция развития дополнительного образования детей» от 4 сентября 2014 года.

3. Правила оказания платных образовательных услуг (утверждены постановлением Правительства РФ № 706 от 15 августа 2013 года).

4. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1008 от 29 августа 2013 года).

5. Примерная форма договора об образовании на обучение по дополнительным образовательным программам (утверждена приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1185 от 25 октября 2013 года).



Условия обеспечения внутренней системы оценки качества образования в ДОО

Внутренняя система оценки качества образования в ДОО (ВСОКО) — деятельность по информационному обеспечению управления ДОО, основанная на систематическом анализе качества образования, результатов реализации основной образовательной программы в соответствии с целями, задачами, условиями образовательной деятельности согласно требованиям ФГОС ДО.

Основными средствами обеспечения ВСОКО являются: мониторинг, должностной контроль, общественная экспертиза качества образования.

Источники данных: образовательная статистика; мониторинговые исследования; социологические опросы; отчеты педагогов; посещение педагогических мероприятий.

Основные задачи ВСОКО:

- определение степени соответствия ООП ДОО нормативным требованиям;
- обеспечение доступности качественного образования;

- оценка уровня индивидуального развития воспитанников;
- выявление факторов, влияющих на качество образования в ДОО;
- содействие повышению квалификации педагогов ДОО, обеспечивающих реализацию ООП ДОО;
- определение рейтинга и стимулирующих доплат педагогам;
- расширение общественного участия в управлении образованием в ДОО; содействие подготовке родителей как общественных экспертов, принимающих участие в процедурах оценки качества образования.

Принципы ВСОКО:

- оптимальность использования источников первичных данных;
- инструментальность и технологичность используемых показателей;
- минимизация системы показателей;
- взаимное дополнение оценочных процедур, установление между ними взаимосвязей и взаимозависимости;
- соблюдение морально-этических норм.

Основные компетенции по реализации ВСОКО

Администрация:

- формирует блок локальных актов, регулирующих функционирование ВСОКО в ДОО и приложений к ним, утверждает приказом заведующего и контролирует их исполнение;
- разрабатывает мероприятия и готовит предложения, направленные на совершенствование системы оценки качества образования ДОО, участвует в этих мероприятиях;
- обеспечивает на основе ООП проведение диагностических процедур, мониторинговых, социологических и статистических исследований по вопросам качества образования в ДОО;
- организует систему мониторинга качества образования в ДОО, осуществляет сбор, обработку, хранение и пред-

ставление информации о состоянии и динамике развития; анализирует результаты оценки качества образования на уровне учреждения;

- организует изучение информационных запросов основных пользователей системы оценки качества образования (учредителя, родителей, общественности);

- обеспечивает условия для подготовки педагогов и общественных экспертов по осуществлению контрольно-оценочных процедур;

- обеспечивает предоставление информации о качестве образования на муниципальный и региональный уровни системы оценки качества образования;

- формирует информационно-аналитические материалы по результатам оценки качества образования (аналитические справки, материалы самоанализа для размещения на сайте учреждения);

- принимает управленческие решения по развитию качества образования на основе анализа результатов, полученных в процессе реализации ВСОКО.

Методический совет (объединение):

- участвует в разработке критериев оценки результативности профессиональной деятельности педагогов дошкольной образовательной организации;

- содействует проведению подготовки педагогов ДОО и общественных экспертов по осуществлению контрольно-оценочных процедур;

- организует педагогическую диагностику освоения детьми содержания ООП ДОО;

- готовит предложения для администрации по выработке управленческих решений по результатам оценки качества образования на уровне ДОО.

Педагогический совет:

- содействует организации работы по повышению квалификации педагогических работников, развитию их творческих инициатив;

- принимает участие в обсуждении системы показате-

лей, характеризующих состояние и динамику развития системы образования в ДОО;

➤ заслушивает информацию и отчеты педагогических работников, доклады представителей организаций и учреждений, взаимодействующих с ДОО по вопросам образования детей дошкольного возраста, в том числе сообщения о проверке соблюдения санитарно-гигиенического режима в ДОО, об охране труда, здоровья и жизни воспитанников и другие вопросы образовательной деятельности ДОО.

Наблюдательный или попечительский совет:

➤ оказывает содействие расширению спектра дополнительных образовательных услуг в ДОО;

➤ создает фонды поддержки ДОО;

➤ согласует направления расходования внебюджетных средств;

➤ осуществляет контроль за расходованием внебюджетных средств;

➤ анализирует степень удовлетворенности родителей образовательными услугами ДОО.



Практическое занятие

Вопросы и задания для работы в малых группах:

1. Какие локальные акты регламентируют процедуру внутренней системы оценки качества образования в ДОО?

2. Какие органы коллегиального управления участвуют в процедуре?

3. Каким образом отслеживаются результаты реализации основной общеобразовательной программы ДОО?

4. Приведите примеры управленческих решений по результатам ВСОКО.

5. Что помогает руководителю ДОО сделать процедуру ВСОКО оптимальной по ресурсным и временным затратам?



Условия обеспечения независимой оценки качества образования

Законодательный статус процедуры независимой оценки качества образования определен ст. 95 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». В связи с этим перед руководителем ДОО встает необходимость обеспечить полноту и достоверность информации о деятельности организации на официальном сайте. Практика показывает, что нередко бывает не представлена краткая презентация ООП ДО. Не всегда представлены адаптированные образовательные программы для детей с ОВЗ (определенной категории). При этом адаптированные образовательные программы иногда размещены в другом разделе сайта, например в разделе «Доступная среда». Если на сайте ДОО есть такой раздел, то, несмотря на это, адаптированные образовательные программы необходимо размещать в разделе «Образование». В разделе «Образование» нередко вместо размещения дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ (ДООП) делается ссылка на парциальные программы, которые включаются в вариативную часть ООП ДО. Если есть авторские ДООП, имеющие внешнее экспертное заключение, то необходимо представить сканокпии или фотографии самих экспертных заключений, так как это значимый показатель качества деятельности ДОО. Не всегда представлены договоры о сетевом взаимодействии (а в информационные материалы об оценке качества образования наличие таких договоров заявляется руководителями ДОО). Сетевое взаимодействие нередко отождествляется с социальным партнерством.

Везде, где есть педагог-психолог, должно быть организовано психолого-педагогическое консультирование обучающихся, родителей (законных представителей) воспитанников, педагогических работников (наличие программы психологического сопровождения какой-либо категории обучающихся). Может быть также организована служба

психолого-педагогической помощи (возможность оказания психологической консультации) участникам образовательных отношений. В этом случае Положение о такой службе и информация о ее деятельности должны быть представлены на сайте. Положение может быть представлено в разделе «Документы», сами консультации – на «Страничках специалистов» или в разделе «Доступная среда». Может быть создан специальный раздел «Психолого-педагогическое сопровождение».

Наличие в штате ДОО ставки учителя-логопеда, учителя-дефектолога предусматривает наличие в ДОО обучающихся с ОВЗ. Однако бывают случаи, когда информация об этих специалистах на сайте представлена, а вот информации об обучающихся с ОВЗ нет. В этом случае возникает вопрос о профессиональном функционале этих специалистов коррекционно-развивающего обучения. Единственное исключение в этом случае, которое оправдывает наличие в штате ДОО ставки учителя-логопеда при отсутствии детей с ОВЗ, – это наличие логопункта как структурного подразделения ДОО, организованного по решению учредителя. Информация о логопункте в полном объеме должна быть представлена на официальном сайте ДОО отдельным разделом – Положение, расписание работы и т. д.

Наличие у педагогических работников ДОО опубликованных учебно-методических статей и творческих работ в профессиональных изданиях; участие и победы в профессиональных конкурсах – важные показатели качества образовательной деятельности организации, развития кадрового потенциала. Информация о статьях, пособиях и т. д. должна быть представлена на официальном сайте ДОО. Лучше – в разделе «Наши успехи (достижения)» – как минимум, свидетельства о публикации, а лучше всего – сами статьи. Например, это может быть размещено в разделе «Образование» как «Методические разработки». Может быть создан специальный раздел – «Методическая копилка», «Галерея успеха / Публикации педагогов /

Профессиональные конкурсы». Не возникает никаких сомнений в подлинности представленной информации в том случае, если на сайте ДОО имеется перечень публикаций педагогов с указанием выходных данных, фотографии или сканкопии этих публикаций, обложки учебных пособий с указанием фамилий авторов и т. д.

Большое конкурентное преимущество ДОО, показатель качества ее деятельности — наличие экспериментальной, стажерской, инновационной площадки. В случае наличия стажерской площадки на сайте необходимо разместить приказ о присвоении этого статуса, сертификат.

Осуществление инновационной деятельности возможно на основе распорядительного акта со стороны органов государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, то есть министерства образования Нижегородской области. На официальном сайте должна быть ссылка на такой документ, а лучше — текст самого документа.

При разработке нормативно-правовой базы инновационной деятельности должны быть учтены положения действующего законодательства Российской Федерации: ст. 20 Закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказ МО НО № 2473 «Об утверждении Порядка признания организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и иных действующих в сфере образования организаций, а также их объединений региональными инновационными площадками» от 12 ноября 2013 года.

Нельзя приводить в качестве законодательной базы инновационной деятельности законодательные акты, разработанные в целях исполнения подзаконных актов, утративших силу в связи со вступлением в действие Закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

На сайте ДОО должна быть представлена нормативно-правовая основа деятельности федеральной или региональной инновационной площадки, включающая в себя в том числе и локальную нормативную базу инновационной

деятельности, а не только план или программу инновационной деятельности ДОО.

Необходимо четко различать понятия «инновационная деятельность» и «экспериментальная деятельность» и употреблять их в том контексте, как это предусмотрено ст. 20 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».

У руководителей ДОО нередко возникает вопрос: должна ли быть на официальном сайте ДОО вкладка «Инновационная деятельность»?

Приказ Рособрудзора «О внесении изменений в требования к структуре официального сайта образовательной организации...» № 134 от 2 февраля 2016 года не содержит данное требование. В связи с этим информация об инновационной деятельности размещается разными ДОО в разделе «Образование», «Родителям», «Наши достижения» и др. Однако в случае инновационной деятельности на официальном сайте ДОО необходимо представлять полную информацию об инновационной деятельности, в том числе нормативно-правовые ее основания.

Поэтому неслучайно на официальных сайтах многих ДОО имеется специальный раздел «Инновационная деятельность». Информация об инновационной деятельности только лишь в разделе «Образовательная деятельность» сужает содержание самого понятия «инновационная деятельность», осуществление которой в ДОО не только касается внесения инноваций в содержание образовательной деятельности, но предполагает системные изменения всей деятельности ДОО — развитие кадрового потенциала, совершенствование материально-технического обеспечения, модернизацию РППС, изменение характера взаимодействия ДОО с социальными партнерами (семьями воспитанников и учреждениями социокультурной сферы), информационную открытость ДОО (ст. 29 Закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»), появление новых структур управления ДОО и др.

В соответствии с п. 3 ст. 20 «Экспериментальная и инновационная деятельность в сфере образования» Федерального закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 года (в ред. от 29 июля 2017 года) при реализации инновационного проекта, программы должно быть обеспечено соблюдение прав и законных интересов участников образовательных отношений:

– п. 3. ст. 44 закона № 273-ФЗ: «Родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют право получать информацию обо всех видах планируемых обследований (психологических, психолого-педагогических) обучающихся, давать согласие на проведение таких обследований, отказаться от их проведения или участия в них, получать информацию о результатах проведенных обследований обучающихся»;

– в Комментариях к ФГОС дошкольного образования, Комментарии к пп. 3.2.3, рекомендуется при обследовании ребенка в случае инновационной, экспериментальной деятельности получить письменное согласие родителей, которое фиксируется заявлением или договором об образовании.

Таким образом, на официальном сайте ДОО необходимо представлять полную информацию об инновационной деятельности, в том числе ее нормативно-правовые основания, гарантирующие «соблюдение прав и законных интересов участников образовательных отношений» (ст. 20 Закона № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»). Размещение полной информации об инновационной деятельности ДОО обуславливается п. 2. ст. 29 «Информационная открытость образовательной организации», в соответствии с которой:

«образовательные организации обеспечивают открытость и доступность:

<...> б) иной информации, которая размещается или публикуется по решению образовательной организации,

поскольку ее публикация является обязательной в соответствии с законодательством Российской Федерации».

В процессе прохождения процедуры независимой оценки качества образования выявляются «точки роста» в развитии дошкольной образовательной организации, определяются перспективные направления ее развития, обозначаются аспекты деятельности, требующие пристального внимания руководителя.



Практическое занятие

Задания для работы в малых группах:

Задание 1. «Сайт-экспедиция»: изучить информацию о результатах НОКО, представленную на сайтах ДОО. На основании информации, размещенной на официальных сайтах ДОО, выявить дефициты в деятельности ДОО и обозначить «точки роста».

Задание 2. «Круглый стол»: обсудить процедуру и результаты НОКО в тех ДОО, где эта процедура уже проводилась; поделиться опытом подготовки к процедуре НОКО; обсудить сложности, возникающие в процессе НОКО; проанализировать позитивные изменения деятельности ДОО по результатам НОКО.



Вывод к пятому разделу

Профессиональная компетентность руководителя ДОО в вопросах мониторинга и контроля позволит обеспечить положительную динамику индивидуального развития детей и повысить качество реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

Идея оформления научных исследований кафедры управления дошкольным образованием в виде учебно-методического пособия по проблеме «Управление результатами реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования в контексте ФГОС» обусловлена: во-первых, модернизацией региональных систем образования, изменением нормативно-правовой базы и реализацией ФГОС дошкольного образования; во-вторых, потребностями руководителей дошкольных образовательных организаций в освоении способов ситуационного и процессного управления организацией; в-третьих, обновлением содержания, форм и технологий организации процесса дополнительного профессионального образования руководителей ДОО.

Практическая направленность пособия заключается в том, что на основе представленных материалов руководители могут действовать по ситуации, принимать управленческие решения сообразно структурным компонентам инновационной модели управления результатами реализации ООП дошкольного образования, ориентироваться в их содержании.

В числе структурных компонентов модели в пособии представлены и содержательно оформлены:

➤ нормативно-правовая база деятельности ДОО как основа управления результатами;

- целевые ориентиры ФГОС ДО как ценностные основания управления и результаты реализации ООП ДО;
- ООП ДО – основной инструмент достижения результатов (содержание, условия, организация образовательной деятельности в соответствии с ООП);
- механизм управления организацией, людьми с учетом практической ситуации;
- план и характер управленческих действий руководителя ДОО по вектору собственно деятельности и вектору выбора стиля и технологий управления.

Учебно-методическое пособие сопровождается комплектом кейсовых заданий и практических материалов для руководителей дошкольных образовательных организаций в соответствии с вышеуказанными компонентами модели управления ДОО по результатам реализации ООП ДО.

Авторами пособия предусмотрены разнообразные практические формы работы со слушателями: интерактивная лекция-диалог с использованием презентационных материалов (электронные образовательные ресурсы, модели, таблицы, материалы сайтов ДОО и др.) – и технологии работы слушателей в малых группах.

Материалы пособия позволяют в дальнейшем обогащать практику управления результатами реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС как в дошкольных образовательных организациях, так и в системе непрерывного профессионального образования.

В образовательной деятельности института планируется развитие межкафедрального сотрудничества, усиление роли стажерских площадок по программам стажировок. В этой связи продолжается разработка и апробация новых образовательных программ дополнительного профессионального образования руководителей ДОО.

Нормативные документы

1. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ (посл. ред.) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/623241/>.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации (посл. ред.) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.famous-scientists.ru/11466>.

3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 7 апреля 2014 года № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

4. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 5 мая 2008 года № 216н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования».

5. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих (утв. приказом Минздравсоцразвития РФ от 26 августа 2010 года № 761н).

6. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 года № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»» (зарегистрирован в Минюсте РФ 6 октября 2010 года. Регистрационный № 18638) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://base.garant.ru/180422/>.

7. Порядок применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и

служащих (утв. постановлением Минтруда РФ от 9 февраля 2004 года № 921н, с изм. от 25 октября 2010 года).

8. Профессиональный стандарт педагога (утв. приказом Минтруда РФ от 18 октября 2013 года № 544н).

9. Приказ Минобрнауки РФ от 7 октября 2013 года № 1155 «Об утверждении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (зарегистрирован в Минюсте РФ 14 ноября 2013 года. Регистрационный № 30384). — Режим доступа: <http://www.rg.ru/2013/11/25/doshk-standart-dok.html>.

10. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством РФ 28 мая 2014 года № 3241п-П8).

11. Приказ министерства образования Нижегородской области от 20 октября 2014 года № 2307 «Об организации аттестации педагогических работников государственных и муниципальных организаций, осуществляющих образовательную деятельность, находящихся в ведении органов, осуществляющих управление в сфере образования, и частных организаций, осуществляющих образовательную деятельность».

12. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 31 мая 2011 года № 448н «О внесении изменений в Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел “Квалификационные характеристики должностей работников образования”».

13. Закон Нижегородской области от 21 октября 2005 года № 140-З «О наделении органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями в области образования».

Учебные и научные издания

1. *Абсалямова, А. Г.* Образовательная программа дошкольного образования: технология проектирования на основе требований ФГОС / А. Г. Абсалямова, М. О. Антонова, Е. В. Арасланова, Р. Ю. Белоусова [и др.] ; под ред.

А. А. Майера, А. М. Соломатина, Р. Г. Чураковой. — М. : Академкнига/Учебник, 2014. — 128 с. — (Библиотека руководителя и методиста. Введение ФГОС).

2. *Авдеев, В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 544 с.

3. *Акулова, О. В.* Современная школа: опыт модернизации / О. В. Акулова, С. А. Писарева, Е. В. Пискунова, А. П. Тряпицина. — СПб. : Изд-во РГПУ имени А. И. Герцена, 2005. — 290 с.

4. *Андреев, В. И.* Педагогика творческого саморазвития / В. И. Андреев. — Казань : Изд-во Казанского ун-та, 1996. — 568 с.

5. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник : пер. с англ. / М. Армстронг. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2005. — 831 с.

6. *Атемаскина, Ю. В.* Современные педагогические технологии в ДОУ : учебно-методическое пособие / Ю. В. Атемаскина, Л. Г. Богославец. — СПб. : ДЕТСТВО-ПРЕСС, 2011. — 112 с.

7. *Бабосов, Е. М.* Социология управления : учеб. пособ. / Е. М. Бабосов. — 2-е изд., стереотип. — Минск : ТетраСистемс, 2001. — 288 с.

8. *Бадаян, И. М.* Стратегическое управление качеством образования: теоретико-методологические основы / И. М. Бадаян // Вестник университета Российской академии образования. — 2009. — № 2. — С. 32–36.

9. *Бацина, Е. Г.* Организация образовательного процесса в условиях внедрения ФГОС ДО : семинары-практикумы / Е. Г. Бацина, В. Н. Чепикова, О. В. Начарова. — М. : Учитель, 2015. — 191 с.

10. *Белая, К. Ю.* Годовой план работы ДОУ / К. Ю. Белая. — М. : Перспектива, 2012. — 64 с.

11. *Белая, К. Ю.* Методическая деятельность в дошкольной организации. — М. : Сфера, 2014. — 128 с. — (Библиотека журнала «Управление ДОУ»).

12. *Белая, К. Ю.* Методическая работа в ДОУ: анализ, планирование, формы и методы / К. Ю. Белая. — М. : Сфера, 2007. — 96 с.

13. *Белоусова, Р. Ю.* Технологии управления инновационными процессами в дошкольном образовании Нижегородской области: маркетинговый подход : монография / Р. Ю. Белоусова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2011. — 150 с.

14. *Белоусова, Р. Ю.* Управление инновационным процессом в дошкольном образовательном учреждении : методическое пособие / Р. Ю. Белоусова. — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2007. — 88 с.

15. *Белоусова, Р. Ю.* Управление ДОО в условиях нового законодательства / Р. Ю. Белоусова, А. Н. Новоселова, Н. М. Подошлелова. — М. : Сфера, 2016. — 128 с. — (Управление детским садом).

16. *Белоусова, Р. Ю.* Модели организации образовательной деятельности ДОО в условиях современного законодательства : методическое пособие / Р. Ю. Белоусова, Т. А. Ревягина. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2017. — 147 с.

17. *Белоусова, Р. Ю.* О результатах анализа используемых подходов к управлению ДОУ Нижегородской области / Р. Ю. Белоусова // Нижегородское образование. — 2013. — № 3. — С. 119–126.

18. *Белоусова, Р. Ю.* Целевые ориентиры дошкольного образования в контексте ФГОС как ценностная основа управления ДОО / Р. Ю. Белоусова, А. А. Костригин // Нижегородское образование. — 2015. — № 3. — С. 34–39.

19. *Белоусова, Р. Ю.* К проблеме профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО / Р. Ю. Белоусова // Нижегородское образование. — 2014. — № 3. — С. 82–89.

20. *Белоусова, Р. Ю.* Совершенствование технологий управления инновационным процессом в дошкольном образовании региона: маркетинговый подход / Р. Ю. Белоусова // Образование и саморазвитие. — 2011. — № 4. — С. 49–57.

21. *Бережнова, О. В.* Проектирование основной образовательной программы дошкольной организации: рабочая программа педагога : методическое пособие / О. В. Бережнова. — М. : Цветной мир, 2014. — 144 с.

22. *Бережнова, О. В.* Рабочие программы в дошкольной организации: научно-практические подходы к проблеме / О. В. Бережнова // Управление ДОО. — 2015. — № 9. — С. 22—30.

23. *Бережнова, О. В.* Проектирование образовательной деятельности в детском саду: современные подходы : методическое пособие / О. В. Бережнова, Л. Л. Тимофеева. — М. : Цветной мир, 2013. — 144 с. — (Серия «Современный детский сад»).

24. *Бережнова, О. В.* Технология проектирования образовательного процесса в дошкольной организации : методическое пособие / О. В. Бережнова, Л. Л. Тимофеева. — М. : Цветной мир, 2014. — С. 52—83.

25. *Блинов, А. Ю.* Внедрение системы управления по целям в российских условиях / А. Ю. Блинов // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 1. — С. 38—41.

26. *Богданова, Л. С.* Доверие как социальный фактор развития партнерских отношений между организациями : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Л. С. Богданова. — М., 2006. — 201 с.

27. *Болотов, В. А.* Системы оценки качества образования : учебное пособие / В. А. Болотов, Н. Ф. Ефремова. — М. : Университетская книга ; Логос, 2007. — 192 с.

28. *Болотов, В.* Индивидуальный маршрут [Электронный ресурс] / В. Болотов // Учительская газета. — 2008. — № 38. — Режим доступа: <http://www.ug.ru/archive/25965>.

29. *Бордовская, Н. В.* Педагогика : учебник для вузов / Н. В. Бордовская, А. А. Реан. — СПб. : Питер, 2000. — 304 с.

30. *Бусыгин, А. В.* Организация: степень управляемости и качество управления / А. В. Бусыгин // Эффективный менеджмент : учебник. — М. : Финпресс, 2001. — С. 867—885.

31. *Быкова, Н. Г.* Понятие и сущность «открытого» дошкольного образовательного учреждения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=995.

32. *Васильев, Ю. В.* Теория управления : учебник / Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий [и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 304 с.

33. *Вербовская, Е. В.* Организационно-методическое и психолого-педагогическое сопровождение взаимодействия семьи и ДОО в условиях ФГОС ДО / Е. В. Вербовская, Т. А. Ревягина // Психолого-педагогические аспекты воспитания и развития личности в системах дошкольного, начального, среднего и высшего образования : сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. Н. Новгород, 31 августа 2016 года. – Нижний Новгород : Профессиональная наука, 2016. – 136 с. – С. 99–105.

34. *Вербовская, Е. В.* Теоретические основы и практический опыт реализации принципа индивидуализации в системе дошкольного образования / Е. В. Вербовская, Т. А. Ревягина // Мир психологии. – 2015. – № 1. – С. 85–94.

35. *Виноградова, М. А.* Интерактивная предметно-развивающая игровая среда детского сада : учебное пособие / М. А. Виноградова, Н. В. Микляева. – М. : Перспектива, 2011. – 208 с.

36. *Воронкевич, О. А.* Рабочая программа педагога ДОО как инструмент реализации основной образовательной программы дошкольного образования [Электронный ресурс] / О. А. Воронкевич, Т. Ю. Седачева, Е. А. Якимова // Дошкольная педагогика. – 2014. – № 5. – Режим доступа: http://www.doshped.ru/files/5номер_воронкевич.pdf.

37. Годовой план работы дошкольной образовательной организации: организационно-управленческое сопровождение реализации ФГОС / авт.-сост. : И. Н. Недомеркова [и др.]. – Волгоград : Учитель, 2015. – 65 с.

38. *Гусева, Н. И.* Современные тенденции менеджмента российских компаний: от менеджмента по инструкциям (МВИ) к менеджменту на основе создания системы ценностей (МВУ) / Н. И. Гусева // Современный российский менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования : материалы 3-й Ежегодной науч. конф. — М. : Изд-во ГУВШЭ & Harvard Business Review, 2011. — С. 157—170.

39. *Детский сад: будни и праздники : методическое пособие для работников дошкольных образовательных учреждений / сост. : Т. Н. Доронова, Н. А. Рыжова.* — М. : ЛИНКА-ПРЕСС, 2006. — 320 с.

40. *Друкер, П.* Эффективное управление / П. Друкер. — М. : АСТ, 2004. — 288 с.

41. *Езопова, С. А.* Менеджмент в дошкольном образовании : учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / С. А. Езопова. — М. : Академия, 2003. — 320 с.

42. *Елжова, Н. В.* Методическая копилка для педагогов дошкольного образовательного учреждения / Н. В. Елжова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Ростов н/Д. : Феникс, 2011. — 250 с.

43. *Елжова, Н. В.* Система контроля и методическая работа в ДОУ / Н. В. Елжова. — Ростов н/Д. : Феникс, 2010. — 265 с.

44. *Емельянов, П. В.* Управление культурой организации предпринимательского типа : дис. ... канд. экон. наук. / П. В. Емельянов. — Тамбов, 2004. — 40 с.

45. *Житнякова, Н. Ю.* Некоторые подходы к планированию работы структурных подразделений дошкольных образовательных учреждений [Электронный ресурс] / Н. Ю. Житнякова. — Режим доступа: <http://www.omczo.org/publ/233-1-0-827>.

46. *Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. — СПб. : Речь, 2004. — 304 с.

47. *Игнатова, В. А.* Педагогические аспекты синергетики / В. А. Игнатова // Педагогика. — 2001. — № 8. — С. 26—31.

48. Индивидуальное сопровождение детей «группы риска»: экспериментально-исследовательская деятельность, коррекционно-развивающие занятия, картотека игр / авт.-сост. : Г. М. Татарникова, И. И. Вепреева, Т. Т. Кириченко. — Волгоград : Учитель. 2015. — 229 с.

49. *Казакова, И. Н.* Годовое планирование в ДОУ / И. Н. Казакова. — М. : Сфера, 2011. — 64 с.

50. *Камерон, К.* Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куин. — СПб. : Питер, 2001. — 311 с.

51. *Карabanова, О. А.* Организация развивающей предметно-пространственной среды в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования / О. А. Карabanова, Э. Ф. Алиева, О. Р. Радионова [и др.]. — М. : Федеральный институт развития образования, 2014. — 96 с.

52. *Карелина, И. Г.* Современные модели оценки качества образования в России и за рубежом : аналитич. обзор / И. Г. Карелина. — Воронеж : Изд-во ВГУ, 2006. — 181 с.

53. *Карташова, Л. В.* Организационное поведение : учебное пособие / Л. В. Карташова; ин-т экономики и финансов «Синергия». — М. : Инфра-М, 2005. — 156 с. — (Серия учебников для программы MBA (Master of Business Administration)).

54. *Ковалева, Г. В.* Состояние российского образования (по результатам международных исследований) [Электронный ресурс] / Г. В. Ковалева // Проблемы совершенствования содержания общего среднего образования : материалы Всероссийской науч.-практ. конф. — Режим доступа: http://centeroko.ru/public/sost_ro.htm.

55. Комплексная программа повышения профессионального уровня педагогических работников общеобразовательных организаций (утв. Правительством РФ 28 мая 2014 года № 3241п-П8).

56. *Крюкова, Е.* Что такое корпоративная культура / Е. Крюкова // Обучение за рубежом. — 2002. — № 2. — С. 54–56.

57. *Кудрявцев, В.* О «неожиданном» образовании и «ожиданиях» образовательного стандарта / В. Кудрявцев // Дошкольное воспитание. — 2014. — № 2. — С. 19–25.

58. *Курлов, В. Ф.* Концепция и технология измерения качества образования / В. Ф. Курлов // Теория и практика эффективного администрирования. — 2008. — № 4.

59. *Лазарев, С.* Система ценностей каждой организации / С. Лазарев // Служба кадров. — 2002. — № 7. — С. 94–96.

60. *Ларичева, Е. А.* Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства / Е. А. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. — 2004. — № 5. — С. 25–32.

61. *Лебедев, О. Е.* Качество — ключевое слово современной школы : монография / О. Е. Лебедев. — СПб. : Филиал изд-ва «Просвещение», 2008. — 189 с.

62. *Лялина, Л. А.* Планирование работы старшего воспитателя ДОУ : метод. пособие / Л. А. Лялина. — М. : Сфера, 2011. — 80 с.

63. *Магура, М. И.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. — 2002. — № 1. — С. 24–29.

64. *Майер, А. А.* Генезис детства : коллективная монография / А. А. Майер [и др.]. — М. : Сфера, 2011. — 294 с.

65. *Майер, А. А.* Конструирование рабочей программы педагога дошкольного образовательного учреждения : учебно-методическое пособие / А. А. Майер. — М. : Педагогическое общество России, 2015. — 144 с.

66. *Майер, А. А.* Программа развития дошкольного образовательного учреждения / А. А. Майер // Современные тенденции развития дошкольного образования [Электронный ресурс]. — Режим доступа: 1september.ru/article.php?id=200500108.

67. *Майер, А. А.* Структурно-функциональная модель деятельности дошкольного образовательного учреждения как открытой и развивающейся системы / А. А. Майер // Современное дошкольное и начальное образование: пути развития. Часть первая: Педагогика и психология дошкольного и начального обучения : материалы Международной научно-практической конференции, посвящ. 300-летию Санкт-Петербурга. Санкт-Петербург, 20–21 марта 2003 года. — СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2003. — С. 30–34.

68. *Максимова, С. А.* Успешная социализация выпускника как критерий качества управления образовательной организацией / С. А. Максимова // Нижегородское образование. — 2017. — № 2. — С. 16–24.

69. *Масютин, С. А.* Корпоративное управление: опыт и проблемы : монография / С. А. Масютин. — М. : Финстатинформ, 2003. — 280 с.

70. Менеджмент дошкольной образовательной организации в контексте нового законодательства : монография / Р. Ю. Белоусова, А. Н. Новоселова, Н. М. Подоплелова [и др.] ; под общей ред. Р. Ю. Белоусовой. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2016. — 205 с.

71. *Михайлов, Я. В.* Эффективный менеджмент : учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент / Я. В. Михайлов. — М. : ГЕЛАН, 2001. — 372 с.

72. *Михайлова-Свирская, Л. В.* Индивидуализация образования детей дошкольного возраста : пособие для педагогов ДОО. — М. : Просвещение, 2015. — 128 с.

73. *Москвин, В. А.* Принятие решений / В. А. Москвин. — М. : Финансы и статистика, 2010. — 160 с.

74. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» (утв. Президентом Российской Федерации 4 февраля 2010 года).

75. *Николаев, А. И.* Инновационная культура как культура перемен (проблемы, задачи, дефиниции, предложе-

ния) / А. И. Николаев, Б. К. Лисин // *Инновации*. — 2002. — № 2. — С. 49–50.

76. *Новоселова, А. Н.* Модель ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований законодательства / А. Н. Новоселова, Р. Ю. Белоусова, Н. М. Подоплелова // *Педагогика и просвещение*. — 2016. — № 2. — С. 138–147.

77. Опыт реализации ФГОС дошкольного образования: актуальная управленческая и педагогическая практика : материалы межрегиональной конференции «Результаты внедрения ФГОС дошкольного образования; управленческие и содержательные аспекты (Нижний Новгород, декабрь 2017 года) / отв. редакторы : Р. Ю. Белоусова, А. А. Чемењева. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2017. — 222 с.

78. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. — М. : Экзамен, 2006. — 653 с.

79. Основная и адаптированная образовательные программы дошкольного образования. Модель и методические рекомендации по проектированию на основе ФГОС ДО : учебно-методическое пособие / под ред. О. В. Солнцевой. — СПб. : Детство-Пресс, 2015. — 176 с.

80. *Пахомов, Ю.* Система управления по результатам / Ю. Пахомов, О. Сидельникова // *Общественные науки и современность*. — 2007. — № 4. — С. 133–142.

81. *Петров, С. М.* Бюджетные образовательные учреждения: реформирование и последствия перевода в автономные учреждения / С. М. Петров, Л. Ю. Грудцына // *Образование и право*. — 2011. — № 2. — С. 94–105.

82. *Поддьяков, Н. Н.* Психическое развитие и саморазвитие ребенка от рождения до 6 лет. Новый взгляд на дошкольное детство / Н. Н. Поддьяков. — СПб. : Агентство образовательного сотрудничества; Речь; М. : Сфера, 2010. — 144 с.

83. *Подоплелова, Н. М.* Командообразование в ДООУ как технология профессионального взаимодействия педагогов / Н. М. Подоплелова // *Наука, образование и инно-*

вазии : сб. статей Международной научно-практической конференции. Томск, 25 июня 2016 г. : в 4 ч. Ч. 1. — Уфа : ОМЕГА САЙНС, 2016. — 324 с.

84. *Подоплелова, Н. М.* Некоторые аспекты развития кадрового потенциала персонала дошкольной образовательной организации в условиях реализации ФГОС ДО // Наука, образование и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Томск, 25 июня 2016 г. : в 4 ч. Ч. 1. — Уфа : ОМЕГА САЙНС, 2016. — 324 с.

85. *Подоплелова, Н. М.* Рабочая тетрадь к модулю «Актуальные вопросы аттестации педагогических работников ДОО» для слушателей курсов повышения квалификации / Н. М. Подоплелова, А. Н. Новоселова, В. В. Киселев. — Н. Новгород : Радонеж, 2017. — 22 с.

86. *Причина, О. С.* Корпоративная культура: управление инновационным потенциалом экономических систем : автореферат на соискание уч. ст. д-ра экон. наук / О. С. Причина. — Ставрополь, 2002. — 6 с.

87. Проектирование вариативных моделей и технологий управления дошкольным образованием : сборник материалов научно-практической интернет-конференции. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2014. — 447 с.

88. Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения : пособие для руководителей и практических работников ДОУ / авт.-сост. : Л. С. Киселева, Т. А. Данилина, Т. С. Лагода, М. Б. Зуйкова. — М. : Аркти, 2012. — 96 с. — (Управление дошкольным учреждением).

89. Психологический словарь. — М. : Педагогика-Пресс, 1999. — 440 с.

90. *Пуляева, Е. В.* Локальное регулирование в сфере образования / Е. В. Пуляева // Журнал российского права. — 2010. — № 12. — С. 38–43.

91. *Пуляева, Е. В.* Социальные выплаты в образовательной сфере: анализ правового обеспечения / Е. В. Пуляева // Журнал российского права. — 2011. — № 9. — С. 57–63.

92. Рабочая программа педагога ДОО : из опыта работы / сост. Н. В. Нищева. — СПб. : Детство-Пресс, 2015. — 320 с. — (Разработано в соответствии с ФГОС).

93. Реализация ФГОС ДО: актуальная управленческая практика : материалы межрегионального научно-практического семинара. Н. Новгород, 24–25 ноября 2015 года / сост. : Р. Ю. Белоусова, Т. А. Ревягина, А. Н. Новоселова, В. В. Киселев. — Н. Новгород, 2016. — 281 с.

94. *Ревягина, Т. А.* Принципы дошкольного образования в контексте научных идей Д. И. Фельдштейна / Т. А. Ревягина // Человек в современном мире: тенденции и потенциальные возможности развития : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти академика Российской академии образования Давида Иосифовича Фельдштейна / Нижегород. гос. архитектур.-строит. ун-т; редкол. : Л. В. Филиппова, Е. А. Дрягалова, Е. Н. Касатова. — Н. Новгород : Изд-во ННГАСУ, 2016. — 281 с. — С. 66–70.

95. *Ревягина, Т. А.* Педагогическая поддержка развития психофизиологического потенциала детей 5–7 лет : дис. ... канд. пед. наук / Т. А. Ревягина. — Н. Новгород, 2004. — 26 с.

96. *Романенко, Е. В.* Управление ДОО в современных условиях / Е. В. Романенко // Актуальные вопросы современной педагогики : материалы VI Междунар. науч. конф. г. Уфа, март 2015 года. — Уфа : Лето, 2015. — С. 77–79.

97. *Савченко, В. И.* Организация образовательной деятельности со старшими дошкольниками в ходе режимных моментов. Создание социальных ситуаций развития, способствующих позитивной социализации : конспекты игр, культурных практик и различных видов общения. — СПб. : Детство-Пресс, 2014. — 224 с.

98. *Санталайнен, Т.* Управление по результатам / Т. Санталайнен [и др.]. — М. : Прогресс, 1993. — 320 с.

99. *Синк, Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повы-

шение : пер. с англ. / Д. С. Синк ; общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. — М. : Прогресс, 1989. — 528 с.

100. *Скоролупова, О. А.* Планирование как один из этапов методической работы в дошкольном образовательном учреждении / О. А. Скоролупова. — М. : Скрипторий-2003, 2010. — 104 с.

101. *Скоролупова, О. А.* О комплексно-тематическом принципе построения образовательного процесса в дошкольном образовании / О. Скоролупова, Н. Федина // Дошкольное воспитание. — 2010. — № 5. — С. 40–45.

102. *Скоролупова О. А.* Введение ФГОС дошкольного образования: разработка образовательной программы ДОУ / О. А. Скоролупова. — М. : Скрипторий-2003, 2014. — 172 с.

103. *Слепцова, И. Ф.* Алгоритм введения ФГОС ДО в детском саду : учебно-методическое пособие / И. Ф. Слепцова. — М. : Обруч, 2015. — С. 49–92.

104. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохоров. — 4-е изд. — М. : Сов. энциклопедия, 1989. — 1220 с.

105. *Солодянкина, О. В.* Система проектирования в дошкольном учреждении : методическое пособие / О. В. Солодянкина. — М. : Аркти, 2010. — 80 с. — (Управление дошкольным учреждением).

106. Сопровождение как технология индивидуализации социально-педагогической поддержки детей, оставшихся без попечения родителей : портал психологических изданий PsyJournals.ru [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://psyjournals.ru/childdeprivation/issue/69153_full.shtml.

107. *Стеклова, О. Е.* Организационная культура : учебное пособие / О. Е. Стеклова. — Ульяновск : Изд-во УлГТУ, 2007. — 127 с.

108. *Степанова, О. А.* Индивидуализация как принцип современного дошкольного образования / О. А. Степанова //

Управление дошкольным образованием. — 2005. — № 7. — С. 8—15.

109. Технологии непрерывного образования в детском саду и школе : методическое пособие / под ред. Н. В. Микляевой. — М. : Сфера, 2011. — 128 с. — (Приложение к журналу «Управление ДОУ»).

110. Тимофеева, П. П. Варианты реализации комплексно-тематического принципа построения образовательного процесса / П. П. Тимофеева // Детский сад: теория и практика. — 2013. — № 1. — С. 52—64.

111. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон. — М. : Вильямс, 2005. — 928 с.

112. Третьяков П. И. Дошкольное образовательное учреждение: управление педагогическим процессом по результатам. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Перспектива, 2010. — 312 с. — (Библиотека руководителя ДОУ).

113. Турилова, Е. К. Педагогическое обеспечение развития индивидуальных возможностей детей в условиях адаптивной модели дошкольного образования : дис. ... канд. пед. наук / Е. К. Турилова. — Н. Новгород, 2006. — 308 с.

114. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ, 2002. — 560 с.

115. Фадеева, М. Л. Организационно-экономические аспекты управления корпоративной культурой промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук / М. Л. Фадеева. — М., 2005.

116. Федеральная целевая программа развития образования до 2020 года (утв. постановлением Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2011 года № 61).

117. Хакер, С. От доверительных отношений к устойчивому бизнесу / С. Хакер, М. Уиллард ; под науч. ред. А. В. Буровой ; пер. с англ. В. Н. Загрельного. — М. :

Стандарты и качество, 2009. — 144 с. : ил. — (Серия «Деловое совершенство»).

118. *Черных, Е.* Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. — 2004. — № 3. — С. 66–69.

119. *Шейн, Э. Х.* Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство : пер. с англ. / Э. Х. Шейн. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с. — (Теория и практика менеджмента).

120. *Юдин, Э. Г.* Системный подход и принцип деятельности: методологические проблемы современной науки / Э. Г. Юдин. — М. : Наука, 1978. — 391 с.

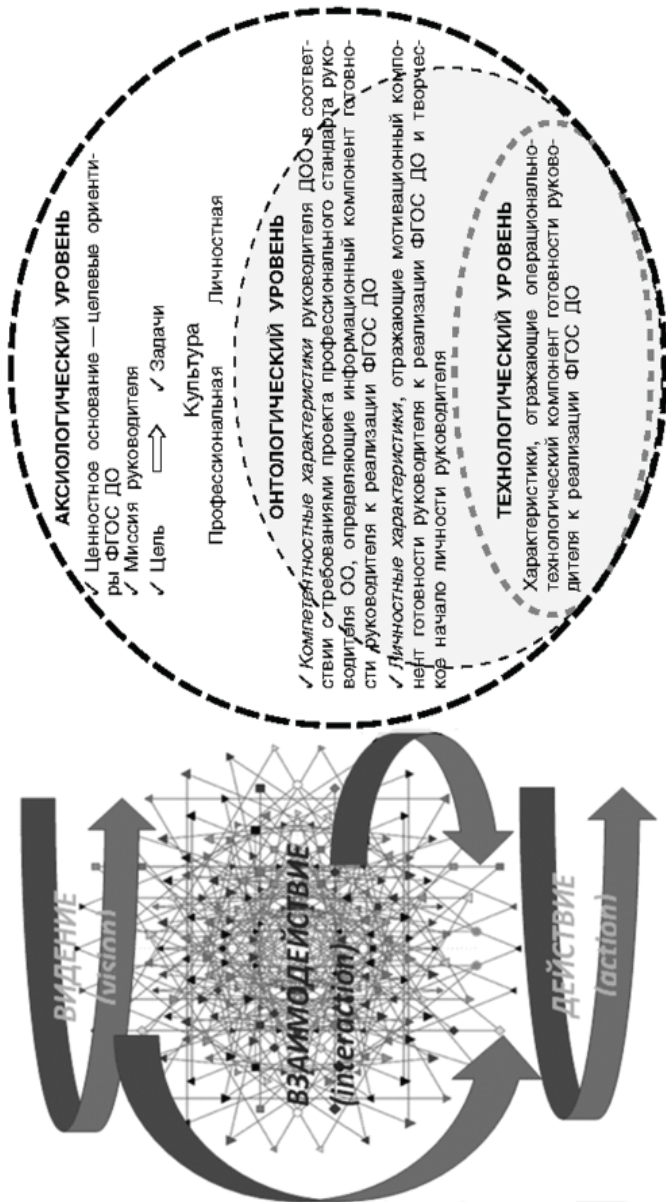
121. *Ягер, Дж.* Творческое управление временем в новом веке / Дж. Ягер ; пер. с англ. М. Шалунова. — М. : Альпина Паблишер, 2003. — 208 с.

122. *Яковлева, Г. В.* Внутренняя система оценки качества образования в ДОУ как условие реализации ФГОС дошкольного образования / Г. В. Яковлева // Современное дополнительное профессиональное педагогическое образование. — 2015. — № 4. — С. 99–108.

123. *Янсен, Ф.* Эпоха инноваций : пер. с англ. / Ф. Янсен. — М. : Инфра-М, 2002. — 308 с. — (Серия «Менеджмент для лидера»).

Приложение 1

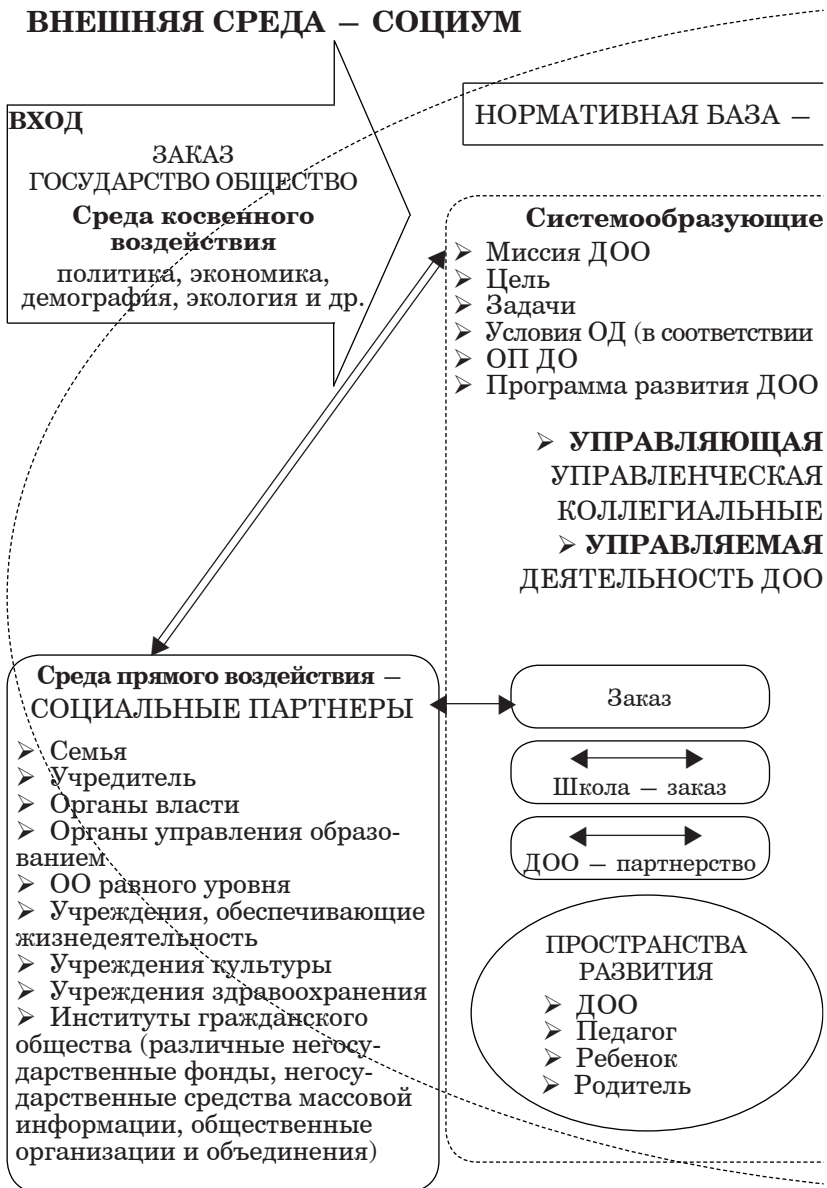
Профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя ДОО



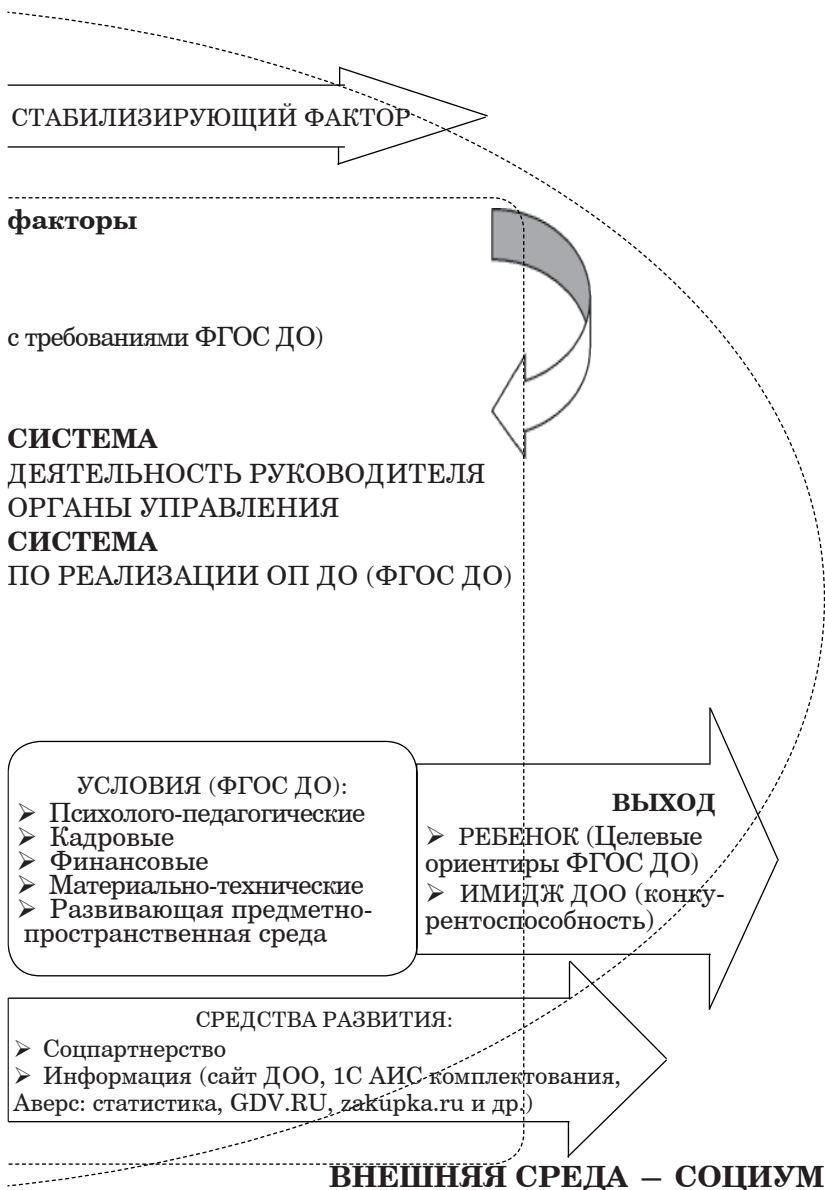
Приложение 2

Модель ДОО как открытой

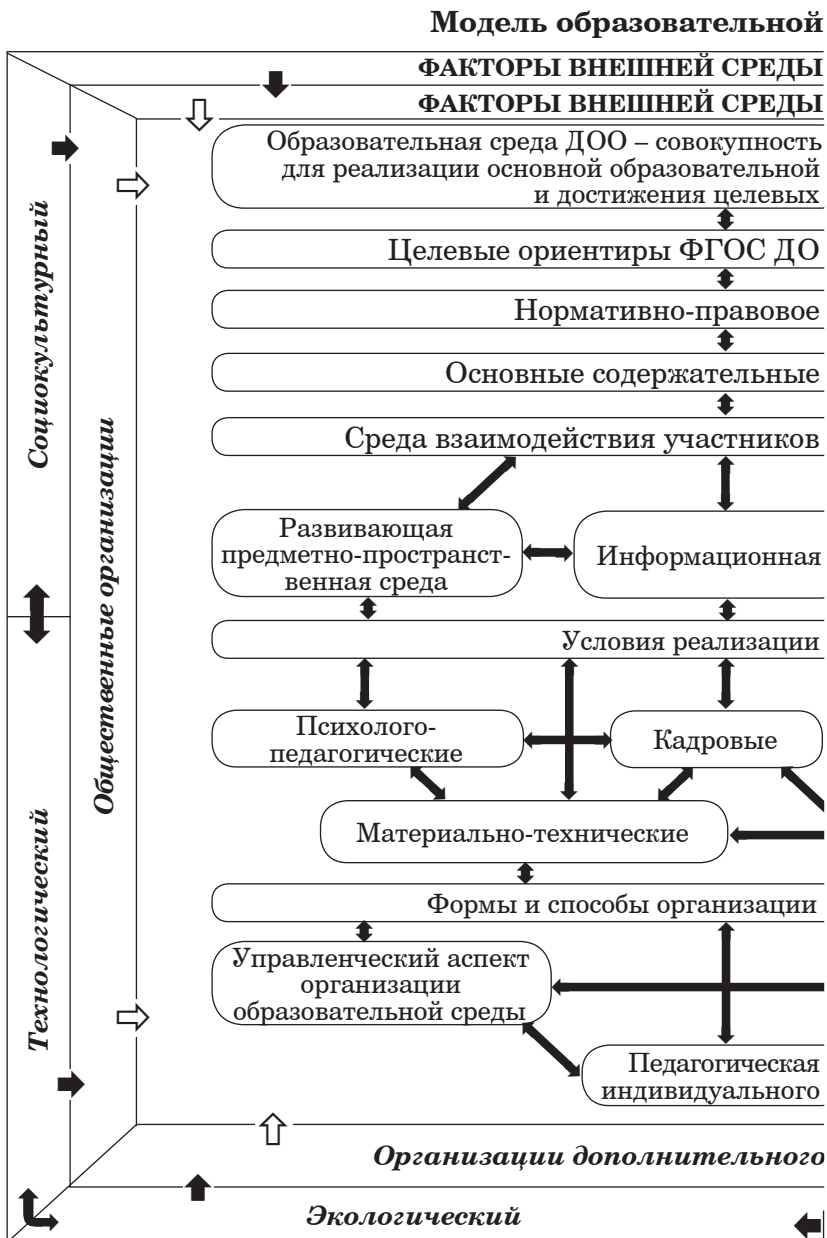
ВНЕШНЯЯ СРЕДА – СОЦИУМ



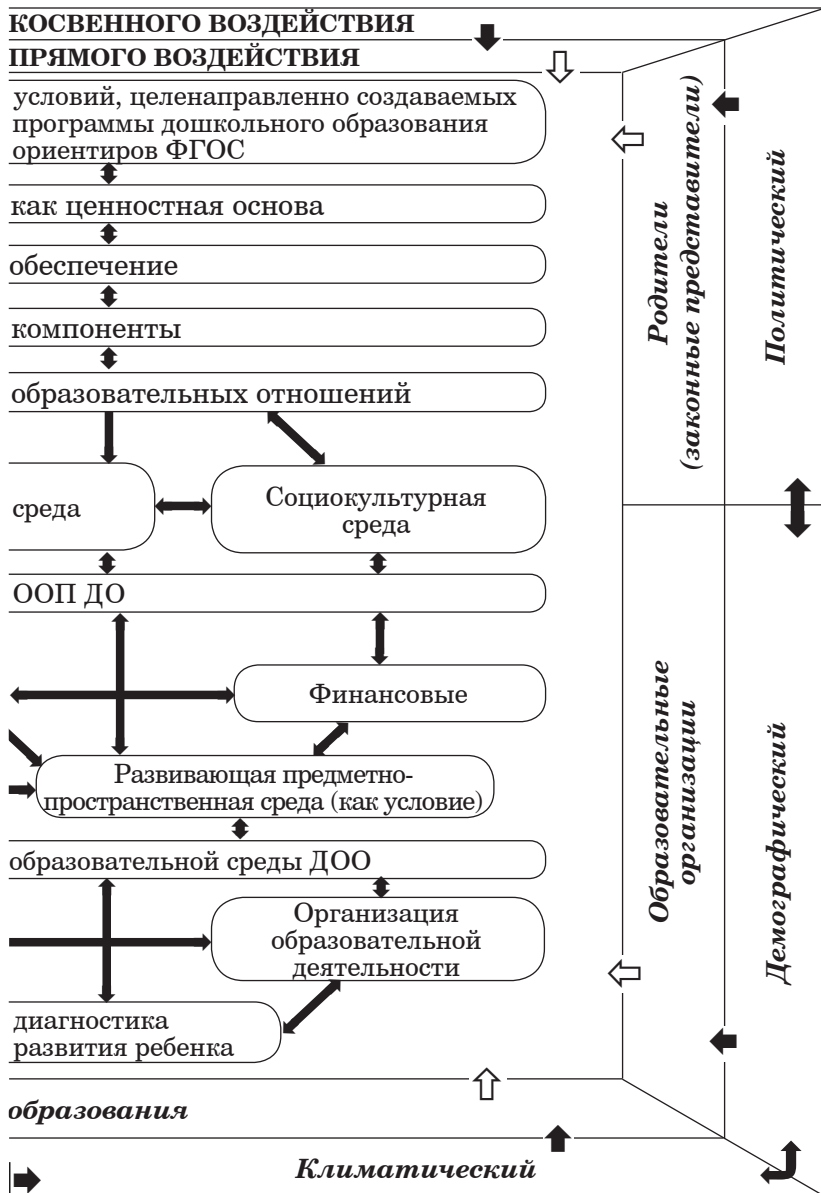
образовательной системы



Приложение 3

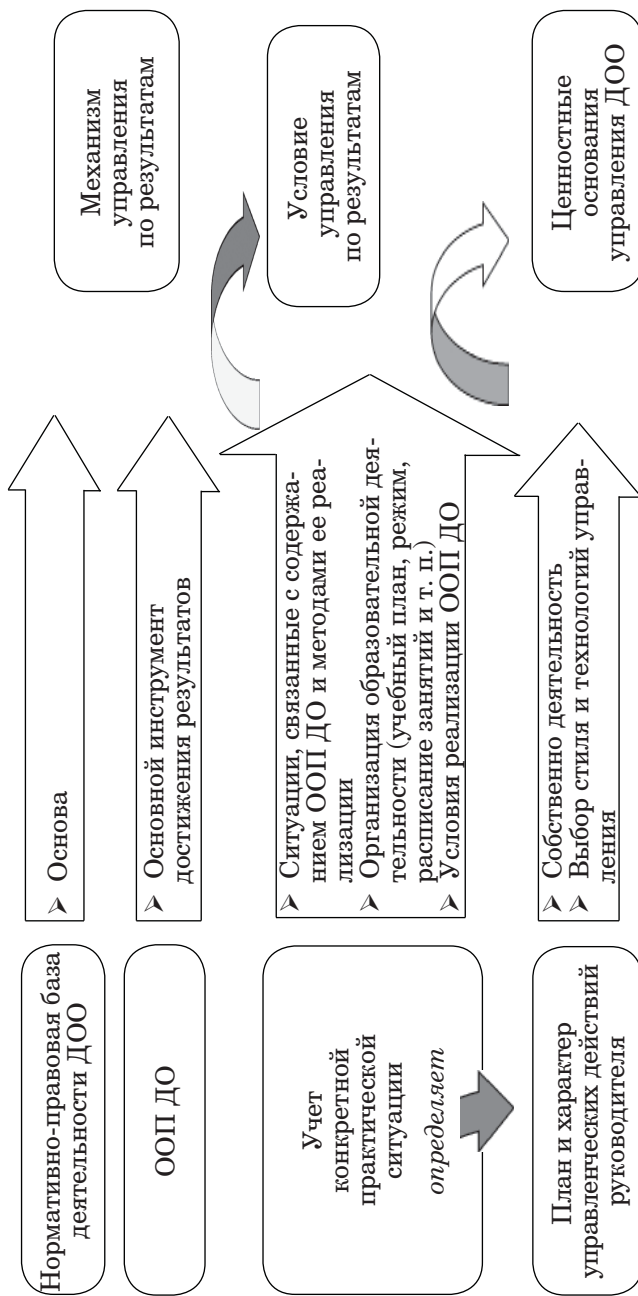


среды ДОО



Приложение 4

Модель управления по результатам реализации ООП ДО



Целевые ориентиры ФГОС ДО = Результаты реализации ООП ДО

Приложение 5

Технологическая карта определения ожидаемых результатов реализации ООП ДО

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результативности реализации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксированные результаты реализации ООП ДО)
1	Образовательная среда ДОО , соответствующая требованиям ФГОС ДО и содержание ООП ДО, полноту, житейную динамику ее развития (количественные	<i>Кадровые условия</i>	3.4. Требования к кадровым условиям реализации Программы. 3.4.1. Реализация Программы обеспечивается руководящими, педагогическими, учебно-воспитательными, административно-хозяйственными работниками Организации. В реализации Программы могут также участвовать научные работники Организации. Иные работники Организации, в том числе осуществляющие финансовую и хозяйственную деятельность,	– Аттестация работников – Оценка квалификации работников – Мониторинг – Контроль – ВСОКО – НОКО – Внешние проверки – Статистика	– Локальные акты – Аналитические справки, материалы – Отчеты по результатам самообследования – Публичные отчеты – Аттестационные листы – Заключения о соответствии квалификации

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результативности реализации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксированные результаты реализации ООП ДО)
	и качественные параметры)		<p>охрану жизни и здоровья детей, обеспечивают реализацию Программы.</p> <p>Квалификация педагогических и учебно-вспомогательных работников должна соответствовать квалификационным характеристикам, установленным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденном приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 года № 761н (зарегистриро-</p>		<p>– Листы самоанализа</p> <p>– Портфолио</p> <p>– Статистические отчеты</p>

	<p>ван Министерством юстиции Российской Федерации 6 октября 2010 года, регистрационный № 18638), с изменениями внесенными приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 31 мая 2011 года № 448н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 1 июля 2011 года, регистрационный № 21240).</p> <p>Должностной состав и количество работников, необходимых для реализации и обеспечения реализации Программы, определяются ее целями и задачами, а также особенностями развития детей.</p> <p>Необходимым условием качественной реализации Программы является ее непрерывное сопровождение педагогическими и учебно-вспомогательными работниками в течение всего</p>
--	---

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результативности реализации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксированные результаты реализации ООП ДО)
			<p>времени ее реализации в организации или в группе.</p> <p>3.4.2. Педагогические работники, реализующие Программу, должны обладать основными компетенциями, необходимыми для создания условия развития детей, обозначенными в пп. 3.2.5 настоящего Стандарта.</p> <p>3.4.3. При работе в группах для детей с ограниченными возможностями здоровья в Организации могут быть дополнительно предусмотрены должности педагогических работников, имеющих соответствующую квалификацию для работы с данными ограниченными здоровья детей, в том числе ассистентов</p>		

	<p>(помощников), оказывающих детям необходимую помощь. Рекомендуется предусматривать должности соответствующих педагогических работников для каждой группы для детей с ограниченными возможностями здоровья.</p>		
	<p>3.4.4. При организации инклюзивного образования:</p> <ul style="list-style-type: none"> — при включении в группу детей с ограниченными возможностями здоровья к реализации Программы могут быть привлечены дополнительные педагогические работники, имеющие соответствующую квалификацию для работы с данными ограниченными здоровьем детей. 		
	<p>Рекомендуется привлекать соответствующих педагогических работников для каждой группы, в которой организовано инклюзивное образование;</p>		
	<p>— при включении в группу иных категорий детей, имеющих специ-</p>		

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результатив- ности реали- зации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксирован- ные результаты реализации ООП ДО)
			альные образовательные потреб- ности, в том числе находящиеся в трудной жизненной ситуации, могут быть привлечены дополни- тельные педагогические работни- ки, имеющие соответствующую квалификацию		
	<i>Материально- техниче- ские усло- вия</i>		3.5.1. 1) требования, определяемые в соответствии с санитарно-эпи- демиологическими правилами и нормативами; 2) требования, определяемые в соответствии с правилами по- жарной безопасности; 3) требования к средствам об- учения и воспитания в соответ- ствии с возрастом и индиви-	– Контроль – Монито- ринг – Внешние проверки	– Положение об уче- те – Балансовые ведомости – Акты прове- рок и сверок – Журналы учета – Перечень средств обуче- ния и воспита- ния

	<p>дуальными особенностями развития детей;</p> <p>4) оснащенность помещений развивающей предметно-пространственной средой;</p> <p>5) требования к материально-техническому обеспечению программы (учебно-методический комплект, оборудование, оснащение (предметы)</p>		
<p><i>Финансовые условия</i></p>	<p>3.6.2.</p> <p>1) обеспечивать возможность выполнения требований Стандарта к условиям реализации и структуре Программы;</p> <p>2) обеспечивать реализацию обязательной части Программы и части, формируемой участниками образовательного процесса, учитывая вариативность индивидуальных траекторий развития детей;</p> <p>3) отражать структуру и объем расходов, необходимых для</p>	<p>— Бухгалтерский учет — Эффективный контракт</p>	<p>— Пакет локальных документов — Технологические карты с показателями и критериями отслеживания результатов</p>

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результатив- ности реали- зации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксирован- ные результаты реализации ООП ДО)
			<p>реализации Программы, а также механизм их формирования</p> <p>3.6.3. Финансирование на осуществление Организацией: — расходов на оплату труда работников, реализующих Программу; — расходов на средства обучения и воспитания, расходов, связанных с дополнительным профессиональным образованием руководящих и педагогических работников по профилю их деятельности; — иных расходов, связанных с реализацией и обеспечением реализации Программы</p>		

	<p><i>Психологические условия</i></p>	<p>3.2.1.</p> <p>1) уважение взрослых к личному достоинству детей, формирование и поддержка их положительной самооценки, уверенности в собственных возможностях и способностях;</p> <p>2) использование в образовательной деятельности форм и методов работы с детьми, соответствующих их возрастным и индивидуальным особенностям (недопустимость как искусственного ускорения, так и искусственного замедления развития детей);</p> <p>3) построение образовательной деятельности на основе взаимодействия взрослых с детьми, ориентированного на интересы и возможности каждого ребенка и учитывающего социальную ситуацию его развития;</p> <p>4) поддержка взрослыми положительного, доброжелательного</p>	<p>— Мониторинг</p> <p>— Контроль</p> <p>— Анализ</p> <p>— Самоописание</p> <p>— ВСОКО</p> <p>— НОКО</p> <p>— Аттестация педагогических работников</p>	<p>— Рабочие программы</p> <p>— Календарный план</p> <p>— Карты (дневники) индивидуального развития детей</p> <p>— Индивидуальные образовательные траектории (маршруты)</p> <p>— Аналитические справки, отчеты, протоколы педагогических наблюдений</p> <p>— Выписки из протоколов мероприятий</p> <p>— Справки</p> <p>— Материалы официального сайта ДОО</p>
--	---------------------------------------	---	--	---

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результатив- ности реали- зации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксирован- ные результаты реализации ООП ДО)
			<p>отношения детей друг к другу и взаимодействия детей друг с другом в разных видах деятельности;</p> <p>5) поддержка инициативы и самостоятельности детей в специфиче-ских для них видах деятельности;</p> <p>6) возможность выбора детьми материалов, видов активности, участников совместной деятельно-сти и общения;</p> <p>7) защита детей от всех форм физического и психического на-силia;</p> <p>8) поддержка родителей (закон-ных представителей) в воспита-нии детей, охране и укреплении их здоровья, вовлечение семей непосредственно в образователь-ную деятельность</p>		<p>– Перечень программно-методического обеспечения – Материалы аттестации педагогических работников</p>

	<p><i>Развивающая предметно-пространственная среда</i></p>	<p>3.3.4.</p> <p>1) Насыщенность среды должна соответствовать возрастным возможностям детей и содержать Программы.</p> <p>2) Трансформируемость пространства предполагает возможность изменений предметно-пространственной среды в зависимости от образовательной ситуации, в том числе от меняющихся интересов и возможностей детей.</p> <p>3) Полифункциональность материалов предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — возможность разнообразного использования различных составляющих предметной среды, например, детской мебели, матов, мягких модулей, ширм и т. д.; — наличие в организации или группе полифункциональных (не обладающих жестко закрепленным способом утолбле- 	<p>— Анализ результатов реализации рабочей программы</p> <p>— Педагогическое наблюдение</p> <p>— Диагностика востребованности компонентов РППС</p>	<p>— Рабочая программа</p> <p>— Календарный план</p> <p>— Карты (дневники) индивидуального развития детей</p> <p>— Аналитические справки, отчеты</p> <p>— Выписки из протоколов</p>
--	--	--	--	---

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результативности реализации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксированные результаты реализации ООП ДО)
			<p>ния) предметов, в том числе природных материалов, пригодных для использования в различных видах детской активности (в том числе в качестве предметов-заместителей в детской игре).</p> <p>4) Вариативность среды предлагается:</p> <ul style="list-style-type: none"> — наличие в организации или группе различных пространств (для игры, конструирования, уединения и пр.), а также разнообразных материалов, игр, игрушек и оборудования, обеспечивающих свободный выбор детей; — периодически сменяемость игрового материала, появление 		

	<p>новых предметов, стимулирующих игровую, двигательную, познавательную и исследовательскую активность детей.</p> <p>5) Доступность среды предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Доступность для воспитанников, в том числе детей с ограниченными возможностями здоровья и детей-инвалидов, всех помещений, где осуществляется образовательная деятельность; — свободный доступ детей, в том числе детей с ограниченными возможностями здоровья, к играм, игрушкам, материалам, пособиям, обеспечивающим все основные виды детской активности; — исправность и сохранность материалов и оборудования. <p>6) Безопасность предметно-пространственной среды предполагает соответствие всех ее элементов требованиям по обеспечению надежности и безопасности их использования</p>
--	--

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результативности реализации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксированные результаты реализации ООП ДО)
		<p><i>Информационная среда</i></p>	<p>Наличие информационных средств (ИКТ, ЭОР, инвентарь, оборудование, планшеты и пр.); — для автоматизации управления ДОО; — информатизации методической работы; — информатизации образовательного процесса. Наличие сайта ДОО в соответствии с требованиями законодательства</p>	<p>Диагностика востребованности компонентов среды — НОКО — Контроль (внутренний и внешний)</p>	<p>Материалы официального сайта — Фотогалереи — Планы — Отчеты</p>
2	<p>Целевые ориентиры ФГОС ДО, представленные как результаты</p>	<p><i>Позиционная динамика развития детей на разных этапах</i></p>	<p>4.6. Целевые ориентиры образования в младшем дошкольном возрасте: — ребенок интересуется окружающими предметами и активно</p>	<p>Не изменяются — Педагогическая диагностика (мониторинг) инди-</p>	<p>Индивидуальные карты, дневники развития — Календарный план воспитательно-</p>

<p>реализации ООП ДО (нормативно-возрастные достижения детей)</p>	<p><i>дошкольного детства</i></p>	<p>действует с ними; — эмоционально вовлечен в действия с игрушками и другими предметами, стремится проявлять настойчивость в достижении результата своих действий; — использует специфические, культурнофиксированные предметные действия, знает назначение бытовых предметов (ложки, расчески, карандаша и пр.) и умеет пользоваться ими; — владеет простейшими навыками самообслуживания; — стремится проявлять самостоятельность в бытовом и игровом поведении; — владеет активной речью, включенной в общение; может обращаться с вопросами и просьбами, понимает речь взрослых; знает названия окружающих предметов и игрушек;</p>	<p>видуального развития детей по показателям программ дошкольного образования в составе ООП ДО</p>	<p>образовательной работы — Рабочая программа педагога — Материалы психолого-педагогической диагностики (мониторинга) — Протоколы педагогических наблюдений — Аналитические справки</p>
---	-----------------------------------	--	--	---

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результатив- ности реали- зации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксирован- ные результаты реализации ООП ДО)
			<p>— стремится к общению со взрослыми и активно подражает им в движениях и действиях; появляются игры, в которых ребенок воспроизводит действия взрослого;</p> <p>— проявляет интерес к сверстникам; наблюдает за их действиями и подражает им;</p> <p>— проявляет интерес к стихам, песням и сказкам, рассматриванию картинок, стремится двигаться под музыку; эмоционально откликается на различные произведения культуры и искусства;</p> <p>— у ребенка развита крупная моторика, он стремится осваивать различные виды движения (бег, лазанье, перешагивание и пр.).</p>		

➤ Целевые ориентиры на этапе завершения дошкольного образования:

— ребенок овладевает основными культурными способами деятельности, проявляет инициативу и самостоятельность в разных видах деятельности — игре, общении, познавательно-исследовательской деятельности, конструировании и др.; способен выбирать себе род занятий, участников по совместной деятельности;

— ребенок обладает устойчивой положительного отношения к миру, к разным видам труда, другим людям и самому себе, обладает чувством собственного достоинства; активно взаимодействует со сверстниками и взрослыми, участвует в совместных играх. Способен договариваться, учитывать интересы и чувства других, сопереживать

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результативности реализации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксированные результаты реализации ООП ДО)
			<p>неудачам и радоваться успехам других, адекватно проявляет свои чувства, в том числе чувство веры в себя, старается решать конфликты;</p> <p>— ребенок обладает развитым воображением, которое реализуется в разных видах деятельности, и прежде всего в игре;</p> <p>ребенок владеет разными формами и видами игры, различает условную и реальную ситуации, умеет подчиняться разным правилам и социальным нормам;</p> <p>— ребенок достаточно хорошо владеет устной речью, может выражать свои мысли и желания, может использовать речь для выражения своих мыслей, чувств</p>		

		<p>и желаний, построения речевого высказывания в ситуации общения, может выделять звуки в словах, у ребенка складываются предпосылки грамотности;</p> <p>— у ребенка развита крупная и мелкая моторика; он подвижен, вынослив, владеет основными движениями, может контролировать свои движения и управлять ими;</p> <p>— ребенок способен к волевым усилиям, может следовать социальным нормам поведения и правилам в разных видах деятельности, во взаимоотношениях со взрослыми и сверстниками, может соблюдать правила безопасного поведения и личной гигиены;</p> <p>— ребенок проявляет любознательность, задает вопросы взрослым и сверстникам, интересуется причинно-следственными связями, пытается самостоятельно придумывать</p>	
--	--	---	--

Окончание табл.

№ п/п	Ожидаемые результаты реализации ООП ДО	Показатели результативности реализации ООП в контексте ФГОС ДО	Критерии соответствия требованиям ФГОС ДО	Оценочные процедуры	Документация (зафиксированные результаты реализации ООП ДО)
			<p>объяснения явлениям природы и поступкам людей; склонен наблюдать, экспериментировать. Обладает начальными знаниями о себе, о природном и социальном мире, в котором он живет; знаком с произведениями детской литературы, обладает элементарными представлениями из области живой природы, естествознания, математики, истории и т. п.; — ребенок способен к принятию собственных решений, опираясь на свои знания и умения в различных видах деятельности</p>		

Белоусова, Р. Ю.
Б43 Управление ДОО по результатам реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования в контексте ФГОС : учебно-методическое пособие / авт. : Р. Ю. Белоусова, А. Н. Новоселова, Н. М. Подоплелова, Т. А. Ревягина. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2018. — 229 с.

ISBN 978-5-7565-0764-5

Учебно-методическое пособие разработано к дополнительной профессиональной образовательной программе «Управление результатами реализации основной общеобразовательной программы ДОО в соответствии с ФГОС».

В учебно-методическом пособии проанализированы научно-теоретические подходы и организационные аспекты управления ДОО в условиях законодательства, представлены структурные и содержательные компоненты модели управления ДОО по результатам реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования в контексте ФГОС.

Пособие сопровождается комплектом кейсовых заданий и практических материалов для руководителей дошкольных образовательных организаций в соответствии с содержательными компонентами модели управления ДОО по результатам реализации ООП ДО.

Издание адресовано преподавателям организаций дополнительного профессионального образования, вузов, специалистам муниципальных органов управления образованием, руководителям дошкольных образовательных организаций.

УДК 372.3/.4
ББК 74.104

Учебное издание

Р. Ю. Белоусова, А. Н. Новоселова,
Н. М. Подоплелова, Т. А. Ревягина

УПРАВЛЕНИЕ ДОО
ПО РЕЗУЛЬТАТАМ РЕАЛИЗАЦИИ
ОСНОВНОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ФГОС



Учебно-методическое пособие

Редактор *И. М. Морева*
Компьютерная верстка *Т. С. Родинко*

Оригинал-макет подписан в печать 27.08.2018 г.
Формат 60 × 84 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура CentSchbkCyrill.
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 13,49. Тираж 100 экз. Заказ 2492.

ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре
учебной и учебно-методической литературы
ГБОУ ДПО НИРО



