



Е. А. Омельченко

# УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ



Новосибирск 2010



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ГОУ ВПО «НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Е. А. Омельченко**

**УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ  
УЧРЕЖДЕНИЕМ**

**Утверждено Редакционно-издательским советом  
в качестве учебно-методического пособия**

**Новосибирск 2010**

УДК 372.3/4(075.8)  
ББК 74  
О 572

Печатается по решению  
Редакционно-издательского  
совета НГПУ

**Рецензенты:**

зав. кафедрой дошкольной педагогики и психологии НГПУ,  
кандидат филологических наук, доцент, ст. научный сотрудник  
института филологии СО РАН

*Е. Ю. Куликова;*

доцент кафедры педагогики Восточно-Сибирской академии  
образования, кандидат педагогических наук

*М. Г. Голубчикова;*

заместитель директора филиала МПГУ в г. Новосибирске,  
кандидат педагогических наук

*А. Ю. Горбунова*

О 572      **Омельченко, Е.А.**

Управление дошкольным образовательным учреж-  
дением: учеб.-метод. пособие / Е. А. Омельченко. – Но-  
восибирск, 2010. – 170 с.

В пособии представлены материалы по законодательно-  
му обеспечению управления дошкольным образовательным  
учреждением, рассматриваются направления деятельности  
заведующего, старшего воспитателя, основного педагогиче-  
ского состава детского сада.

Предназначено для студентов специальности «До-  
школьная педагогика и психология», изучающих дисципли-  
ну «Управление дошкольным образованием», а также может  
быть полезно преподавателям вузов, ссузов, заведующим  
ДОУ, старшим воспитателям и сотрудникам дошкольных об-  
разовательных учреждений, всем, кто занимается проблемами  
управления в сфере дошкольного образования.

УДК 372.3/4(075.8)  
ББК 74.14(2)7я73-1

© ГОУ ВПО «Новосибирский  
государственный педагогический  
университет», 2011

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	5
<b>1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Правовое регулирование отношений в системе образования .....	8
1.2. Особенности правового обеспечения профессионально- педагогической деятельности .....	20
1.3. Основные правовые акты международного образо- вательного законодательства .....	25
1.4. Право на образование граждан России .....	27
1.5. Правовая защита ребенка в Российской Федерации .....	31
<b>2. РУКОВОДСТВО ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ .....</b>	<b>40</b>
2.1. Руководство и управление .....	40
2.2. Дошкольные образовательные учреждения: структура управления .....	43
2.3. Деятельность заведующего дошкольным образовательным учреждением .....	54
2.4. Планирование в дошкольном образовательном учреждении как компонент деятельности заведующего .....	58
2.5. Деятельность старшего воспитателя (методиста) как руководство методической работой дошкольного образовательного учреждения .....	75
2.6. Методический кабинет в дошкольном образовательном учреждении .....	79
2.7. Стили и методы руководства заведующего дошкольным образовательным учреждением и старшего воспитателя .....	86
2.8. Управленческая культура руководителя дошкольного образовательного учреждения .....	104
2.9. Обязанности и должностные инструкции сотрудников дошкольного образовательного учреждения .....	113
2.10. Педагогический совет в дошкольном образовательном учреждении .....	122

<b>3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	
<b>«УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ».....</b>	<b>140</b>
3.1. Темы рефератов.....	140
3.2. Вопросы к зачету .....	143
3.3. Вопросы к экзамену.....	145
3.4. Список рекомендуемой литературы для подготовки к зачету и экзамену .....	146
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>150</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>157</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В последние годы во многих странах мира, и в России в том числе, происходили и происходят существенные изменения в сфере образования. Это связано с необходимостью освоения молодыми людьми новых социальных и профессиональных навыков, профессиональной мобильности, развития культуры социального поведения в условиях открытости общества, его быстрой информатизации. «В этой связи актуализируется задача установления правовых средств, обеспечивающих превращение образования в движущую силу и ресурс социально-экономического развития, важный механизм формирования инновационного потенциала общества и экономики, повышения конкурентоспособности при одновременном сохранении юридических гарантий свободы и равного доступа к образованию, наиболее полного удовлетворения образовательных потребностей личности» [8, с. 3].

Решению названной задачи способствует информирование будущих педагогов о правовых основах выполнения профессиональных обязанностей и их подготовка к управленческой деятельности в сфере образования. Эти аспекты находят отражение в ФГОС нового поколения, определяющих содержание подготовки бакалавров педагогики.

Так, ФГОС ВПО по направлению подготовки 050400 «Психолого-педагогическое образование» содержит указание на то, что бакалавр готовится к педагогической деятельности в дошкольном образовании и должен на практике реализовывать права ребенка. Среди профессиональных компетенций называется: готовность использовать знание нормативных документов в культурно-просветительской работе (ОПК-7<sup>1</sup>); готовность применять в профессиональной деятельности основные международные и отечественные документы о правах ребенка и правах инвалидов (ОПК-11). Следовательно, дисциплина «Управление дошкольным образовательным учреждением» может быть включена в вариативную (профильную) часть профессионального цикла с целью

---

<sup>1</sup> Здесь в скобках указано обозначение соответствующей компетенции в ФГОС ВПО (от 22 марта 2010 г.) по направлению 050400 «Психолого-педагогическое образование».

расширения и углубления знаний студента в сфере дошкольного образования, формирования указанных компетенций, дальнейшей успешной профессиональной деятельности выпускника.

ФГОС ВПО по направлению подготовки 050100 «Педагогическое образование» в перечень общекультурных компетенций включает готовность бакалавра использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-13<sup>2</sup>). Кроме того, в базовой части профессионального цикла среди знаний, которые должны быть у студента, указано знание правовых норм реализации педагогической деятельности и образования (I раздел пособия), выделено умение управлять деятельностью помощников учителя и волонтеров (II раздел пособия, где рассматриваются вопросы управленческой деятельности).

Таким образом, материал пособия может быть полезен при освоении базовой и вариативной частей профессионального цикла по этому направлению подготовки бакалавров.

Кроме того, материалы пособия в соответствии с ГОС ВПО направления 540600 «Педагогика» профиля 540606 «Управление дошкольным образованием» могут быть использованы при изучении следующих дисциплин: ГСЭ.Ф.06 «Правоведение», предусматривающей рассмотрение норм образовательного права и нормативно-правового обеспечения образования (п. 1 пособия); ДПП.05 «Управление дошкольным образованием» (п. 2 пособия); ДПП.07 «Правовые основы управления и организации финансово-хозяйственной деятельности дошкольного образовательного учреждения».

Содержание учебно-методического пособия соответствует и ГОС ВПО специальности 030900 «Дошкольная педагогика и психология» по дисциплине ОПД.Ф.04 «Управление дошкольным образованием».

В целом материалы пособия представляют интерес как в процессе подготовки специалистов (в вузах, где это еще актуально), так и для организации эффективного обучения бакалавров педагогики.

---

<sup>2</sup> Обозначение соответствующей компетенции в ФГОС ВПО (от 22 декабря 2009 г.) по направлению 050100 «Педагогическое образование».

Издание предназначено для студентов специальности «Дошкольная педагогика и психология», изучающих дисциплину «Управление дошкольным образованием», а также может быть полезно преподавателям, заведующим, старшим воспитателям, сотрудникам дошкольных образовательных учреждений и всем, кто занимается проблемами управления в сфере образования.

# 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ

## 1.1. Правовое регулирование отношений в системе образования

Руководителю современного дошкольного образовательного учреждения, его сотрудникам, преподавателям, учителям – каждому, кто по роду своей деятельности занимается воспитанием, обучением и развитием детей, необходимо ориентироваться в том, что является нормативной основой их деятельности: правовых нормах, регулирующих образовательные отношения, ставших предметом образовательного права. Это важно как с этической и нравственной, так и с юридической точек зрения.

«Термин “право” обозначает совокупность всех действующих, т. е. имеющих юридическую силу, в данный момент в данном обществе нормативно-правовых актов (законодательных, подзаконных, локальных), посредством которых осуществляется правовое регулирование общественных отношений. Другими словами, право трактуется как особым образом формализованная нормативная система, которая находит свое специфическое отражение в сознании людей и реализуется через определение содержания, характера и пределов их волевых действий» [94, с. 24].

В настоящее время в праве сложилось довольно много отраслей. Это, например, конституционное право, которое закрепляет основы общественного и государственного устройства страны, основы правового положения граждан; административное право, регулирующее общественные отношения, возникающие в сфере управления в процессе исполнительской деятельности органов государственного управления; семейное право, занимающееся вопросами брачно-семейных отношений и др. В последние годы пристальное внимание исследователей привлечено к одной из активно развивающихся отраслей – образовательному праву. Д. А. Ягофаров утверждает, что «образование, рассматриваемое как социальный институт, органично входит в правовое пространство (правовую систему) общества, являясь его специфическим сегментом, а право и его основные характеристики выступают

одними из ведущих компонент, обеспечивающих стабильность и социально направленную динамику образовательных отношений» [94, с. 23].

Основы современной системы законодательства об образовании в России сформировались в начале 90-х гг. XX в. Принятие Закона Российской Федерации «Об образовании» (1992 г.), Конституции Российской Федерации (1993 г.) создало правовые основы обновления отношений в образовании, выполнило функцию сохранения и защиты системы образования в период кризисного развития страны. Однако на их основе в то время не сформировалась упорядоченная и сбалансированная система соответствующего законодательства, обеспечивающая последовательное и системное регулирование отношений в этой сфере. «Это произошло из-за преобладания и большого объема ведомственного нормотворчества, обусловившего неразвитость законодательных механизмов реализации и защиты права на образование и прав в образовании, и привело к возникновению серьезных пробелов и противоречий в правовом регулировании образовательных отношений» [74, с. 4]. Названная проблема была почти полностью решена лишь в последние годы.

Правоотношения в системе образования начали привлекать внимание исследователей, как отмечает В. В. Спасская [74], еще в советский период. «Отношения в этой сфере рассматривались в то время преимущественно как объект административно-правового регулирования. Специфика «правоотношений по обучению и воспитанию» и их законодательной регламентации уже тогда отмечалась исследователями» [7, с. 7]. Однако систематическое изучение данной проблематики отечественными правоведами началось только на рубеже XX–XXI в., когда впервые был поставлен вопрос о кодификации образовательного законодательства<sup>3</sup>.

Значительный научный вклад в разработку основ изучения образовательных правоотношений и образовательного права как целостного системного явления принадлежит В. М. Сырых

---

<sup>3</sup>Имеется в виду попытка разработать кодекс законов, касающихся образования. По аналогии с трудовым, налоговым, уголовно-процессуальным и другими кодексами.

[77, 78]. Другие исследователи (например С. В. Барабанова [3, 4], Е. В. Буслов [11, 12], А. Н. Козырин [41–44], С. В. Куров [49, 50], А. Г. Кислов [36], В. В. Насонкин [42], В. В. Спасская [72–74], В. И. Шкатулла [89–93] и др.), как правило, ограничивались рассмотрением более узких вопросов правового регулирования той или иной области предметной деятельности в сфере образования. Методологические подходы к решению отдельных вопросов законодательной регламентации прав в образовании были предложены в работах зарубежных исследователей Яна де Гроофа [97], Ч. Л. Гленна [95], П. Ван ден Берга [96] и др.

Подчеркивая важность правового регулирования отношений в области образования, С. В. Барабанова пишет: «Система образования как определенный социум настолько цивилизованно развивается, насколько обогащена нормативной предметностью. Не будет образовательного права – не будет образовательной политики, не будет уважительного отношения к специфическим правам всех субъектов образовательных отношений, не будет адекватного метода правового регулирования этой сферы» [3, с. 165].

Развивая эту мысль можно отметить, что «образовательные отношения, будучи самостоятельным и развитым видом общественных отношений, стабильность и действенность которых обеспечивается благодаря правовому регулированию, выступают объективным основанием образовательного права» [77, с. 206].

Содержанием образовательных отношений, по мнению В. М. Сырых, выступают отношения, устанавливаемые между обучающимися, педагогическими работниками и образовательным учреждением с целью получения обучающимися общего или профессионального образования. Они «являются устойчивыми, массовидными, способствуют удовлетворению жизненно важных потребностей общества, государства и личности» [77, с. 207], обладают сложной и динамичной структурой, продолжаются, как правило, в течение нескольких лет и подразделяются на ряд иерархически взаимосвязанных стадий (четвертей, семестров, учебных годов и др.). Образовательные отношения являются одновременно многосторонними, многоаспектными, основанными на личном участии в них субъектов образовательного отношения.

Состав участников образовательных отношений разнообразен. «Ими являются физические и юридические лица, за которыми государство признает способность быть носителями субъективных прав и юридических обязанностей, наделяя их правоспособностью и дееспособностью в сфере образования» [74, с. 37].

В образовательно-правовой литературе (например в работах М. Ю. Фёдорова [85], В. И. Шкатулла [89, 91, 93]) к основным видам образовательных отношений как предмета правового регулирования относят:

1) *педагогические отношения*, т. е. образовательные отношения в собственном смысле слова. К их числу принадлежат отношения по обучению и воспитанию, складывающиеся между:

а) образовательным учреждением в лице педагога (учителя) и обучающимся;

б) лицом, занимающимся индивидуальной предпринимательской деятельностью и обучающимся;

в) образовательным учреждением и педагогическим работником;

2) *управленческие (административные) отношения*, складывающиеся между:

а) образовательным учреждением и органом управления образованием;

б) органом местного самоуправления и органом государственной власти субъекта РФ по вопросам образования;

в) органами управления в образовательном учреждении (ректоратом и факультетом, ректоратом и ученым советом, факультетом и кафедрой, администрацией школы и педагогическим советом школы и т. п.). Особую разновидность этих отношений представляют отношения учебно- и организационно-методического характера, содержание которых обусловлено уровнем образования, типом и видом образовательных учреждений, содержанием и характером управленческой компетенции органов управления образованием и др.;

3) *трудовые отношения*, складывающиеся между:

а) образовательным учреждением, выступающим работодателем по отношению к педагогическому работнику, и самим этим работником;

- б) органом управления образованием и его работниками;
- 4) *гражданско-правовые отношения*, в том числе имущественные, складывающиеся между:
- а) работниками образовательных учреждений;
  - б) работниками и самим образовательным учреждением;
  - в) образовательными учреждениями и другими организациями (органами управления образования различного уровня, общественными организациями и формированиями);
  - г) образовательными учреждениями и гражданами;
- 5) *финансовые отношения*, которые складываются между:
- а) образовательным учреждением и учредителем;
  - б) образовательным учреждением и бюджетом соответствующего уровня;
  - в) образовательным учреждением и работником;
  - б) *социальные отношения*, складывающиеся по поводу установления и реализации социальных льгот, пособий, пенсий, стипендий участникам образовательных отношений;
  - 7) *земельные отношения*, складывающиеся между образовательным учреждением как землепользователем и собственником земельного участка;
  - 8) *семейные отношения*, складывающиеся в семье в связи и по поводу образования членов семьи и др.

В литературе по правовому регулированию отношений в системе образования (например, [94]) проводится мысль, что центром перечисленных отношений выступают педагогические, поскольку именно они призваны способствовать педагогическому прогрессу как совокупности последовательных и взаимосвязанных действий педагогов и обучающихся, направленных на создание и прочное усвоение системы знаний, навыков и умений, как формированию способности применять их на практике.

Образовательные отношения, по мнению В. В. Спасской, «представляют собой форму социального взаимодействия лиц по поводу удовлетворения потребностей в образовании» [74, с. 3]. К ним относятся психолого-педагогические, организационно-управленческие, нравственно-воспитательные отношения, т. е. те, что непосредственно связаны с обучением и воспитанием.

«Другие типы отношений в сфере образования, подлежащие урегулированию правом, связаны с необходимостью материального, кадрового, финансового и иного рода обеспечения деятельности по достижению образовательных целей и задач» [15, с. 200]. Эти отношения регулируются нормами соответствующих отраслей права.

Сообразно структуре рассмотренных отношений формируется структура их правового регулирования. В ее состав входят:

1) *профильные институты*, регулирующие собственно образовательные отношения;

2) *регулятивно-формирующие институты*, закрепляющие порядок формирования свойств, необходимых обучающимся и образовательным учреждениям для вступления в конкретные отношения;

3) *регулятивно-обеспечительные институты*, устанавливающие порядок деятельности образовательных учреждений;

4) *охранительно-обеспечительные институты*, выполняющие функции общей или частной превенции в сфере образования;

5) *правовые институты повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов»* [77, с. 215–216].

По мнению известного исследователя образовательного права В. И. Шкатуллы, для регулирования отношений в системе образования в настоящее время существуют нормы, которые стоило бы объединить в общую и особенную части. Их конкретное содержание автор раскрывает следующим образом.

*Общая часть включает:*

1) *общий институт права*: принципы государственной политики в области образования; основной вопрос государственной политики в области образования; отношения, регулируемые образовательным законодательством; задачи законодательства РФ об образовании; государственные гарантии прав граждан РФ в области образования; языки обучения; государственные образовательные стандарты; образовательные программы; понятие системы образования; формы получения образования; учредитель образовательного учреждения; образовательные учреждения; общие требования к содержанию образования, общие требования

к организации образовательного процесса; договор об образовании; реализация общеобразовательных программ; документы об образовании;

2) *группу специальных институтов*: институт финансового права – группа норм, регулирующих финансовые отношения в системе образования; трудового права – группа норм, устанавливающих особенности регулирования трудовых отношений в образовательных учреждениях; гражданского права – группа норм, определяющих особенности правового положения участников гражданского оборота в сфере образования, установления оснований возникновения и порядка осуществления права собственности и других вещных прав; административного права – группа норм, закрепляющих особенности регулирования управленческих отношений в системе образования; земельного права – группа норм, фиксирующих особенности правового регулирования земельных отношений в сфере образования; семейного права – группа норм, позволяющих осуществлять правовое регулирование образования в семье; социального законодательства – группа норм, задающих особенности правового регулирования установления социальных льгот в системе образования; конституционного законодательства – группа норм, устанавливающих правовой статус государственных органов в сфере образования.

*Особенная часть* «включает подотрасли образовательного права: дошкольное образование, общее образование, профессиональную подготовку, начальное профессиональное образование, среднее профессиональное образование, высшее профессиональное образование, послевузовское профессиональное образование, дополнительное образование, специальное образование.

Каждая подотрасль образовательного права содержит следующие институты – группы норм: задачи правового регулирования, предмет, принципы правового регулирования и т. д.; виды образовательных учреждений, договор об образовании, формы обучения, время образования, время отдыха, дисциплина образования, содержание образования, условия обучения, оценка обучения, документы об образовании, государственный образовательный стандарт, права и обязанности, ответственность обу-

чающихся, права и обязанности, ответственность педагогических работников, результаты обучения, управление образовательным учреждением, язык обучения, контроль за деятельностью учреждения» [92, с. 11].

Объединение сложной системы институтов правового регулирования отношений в системе образования в целостный комплекс происходит благодаря соблюдению определенных правовых принципов. Под «правовым принципом понимается общее положение, высказывание, которое имеет обязательное значение и подлежит применению при регулировании конкретных отношений как в процессе правотворчества, так и на стадии реализации норм права» [78, с. 63]. К названным принципам относятся:

- 1) общедоступность образования;
- 2) обязательность основного общего образования;
- 3) бесплатность общего, начального профессионального и на конкурсной основе среднего профессионального и высшего профессионального образования;
- 4) государственная социальная помощь обучающимся;
- 5) свобода и плюрализм в образовании (право обучающихся на выбор образовательного учреждения и формы образования, академические свободы педагогическим работникам и автономия образовательным учреждениям);
- 6) светский характер образования [63].

Правовое регулирование отношений в образовании имеет свой понятийный аппарат, основу которого, по мнению В. М. Сырых [77], образуют понятия «образование», «обучающийся», «образовательное учреждение», «образовательная организация», «педагог». В свою очередь каждое из названных понятий образует самостоятельный понятийный ряд. Так, например, понятийный ряд термина «образование» состоит из понятий «уровень образования», «форма образования», «документ об образовании». В понятийный ряд термина «обучающийся» входят такие понятия, как «обучающийся в общеобразовательном учреждении», «воспитанник», «студент», «аспирант», «докторант» и др. В числе специфических понятий, образующих понятийный ряд термина «образовательное учреждение», можно назвать понятия «лицей»,

«техникум», «университет», «академия», «институт». В понятийный ряд слова «педагог» входят понятия «профессор», «доцент», «старший преподаватель», «ассистент» и т. д.

Исследователи подчеркивают, что образовательные отношения имеют свой объект. В самом общем виде объектом образовательного правоотношения, по мнению В. В. Спасской, является образование, понимаемое как совокупность нематериальных духовных благ (знаний, умений, навыков, компетенций и т. д.), на овладение которыми направлен законный интерес субъектов права на образование. Эти нематериальные духовные блага представляют собой естественную ценность, потенциально могут принадлежать всем и каждому. «В образовательном отношении формально “носителем” указанных благ (образования) выступает педагог, от личности которого они неотделимы. В рамках образовательного процесса он не передает их обучающимся (в смысле передачи блага в исключительное обладание другому лицу, либо лицам, как это имеет место в гражданско-правовых отношениях) и не отчуждает каким-либо иным способом, а, используя педагогические методы, обеспечивает их индивидуальное приобретение обучающимся. По мере развития образовательного правоотношения эти блага приобретают характеристики, указывающие на состояние их принадлежности обучающемуся, проявляются как совокупность его личных свойств и личностных качеств, которые могут быть измерены в процессе аттестационных мероприятий» [74, с. 16].

Установлено (см. например, [74]), что особенности объекта образовательного отношения, выражающиеся в способах создания и использования его полезных свойств (т. е. деятельности участников), а также в особенностях его правового режима, оказывают существенное влияние на структуру и способы реализации прав и обязанностей всех участников образовательного правоотношения и соответственно на содержание (материальное и юридическое) образовательного правоотношения.

По мнению Д. А. Ягофарова [94], образовательное правоотношение по своему составу складывается из *объекта, субъектов и содержания*.

Основными *объектами* образовательного правоотношения выступают:

а) содержание, объем, уровень и характер приобретаемых обучающимися (учащимися) и передаваемых обучающими (педагогами) в ходе образовательной деятельности (образовательном процессе) или при оказании образовательных услуг знаний, умений, навыков, соответствующих требованиям государственного образовательного стандарта и образовательным программам соответствующего уровня и направленности образования;

б) условия, обеспечивающие качество и эффективность образовательного процесса, т. е. учебной работы самого учащегося, труда педагога, организации учебно-воспитательного процесса со стороны образовательного учреждения и др.;

в) качество обучения, выражающееся в соответствии установленным правовым требованиям процессу и результатам учебной работы учащихся и педагогическому труду учителя (преподавателя);

г) качество воспитательной деятельности, выражающееся в обеспечении соответствия содержания и характера личностных черт учащихся доминирующим в обществе позитивным моральным ценностям и нормам, выступающим своеобразными «стандартами» воспитанности гражданина.

*Субъектами* образовательных правоотношений являются участники образовательного процесса, вступающие между собой в правовую связь на основе того или иного нормативно-правового акта. Здесь нужно иметь в виду, что не всякий участник и не всегда становится субъектом конкретного вида правоотношений, точнее сказать, в одном случае участник образовательного процесса выступает субъектом правоотношения, в другом таким не является. Так, учитель, ведущий урок, является, с одной стороны, субъектом образовательного отношения в том смысле, что начало и осуществление его педагогической деятельности опосредовано соответствующими нормативно-правовыми актами (он был принят на работу по приказу или по контракту, получает заработную плату в соответствии со своей квалификационной категорией и т. д.). С другой стороны, непосредственный педагогический

процесс, связанный с выбором и применением педагогом собственных специфических форм, методов и методических приемов обучения, сопряженный с использованием различных психологических приемов, установлением педагогико-психологических и нравственных отношений с учениками, непосредственно не регламентируется нормативными правовыми актами. В данном случае педагог лишь ориентируется на наиболее общие принципы, цели, положения и нормы, предусмотренные Конституцией РФ, Национальной доктриной образования в Российской Федерации и Законом РФ «Об образовании».

Все субъекты образовательных отношений могут быть объединены в группы по различным критериям. Одним из вариантов является дифференциация субъектов на *индивидуальные* (ученик, учитель, студент, директор (ректор) образовательного учреждения) и *институциональные* (образовательные учреждения, их подразделения, органы управления образованием и т. д.). Главной их юридической характеристикой (с точки зрения субъектов образовательных правоотношений) является *правосубъектность* – предусмотренная действующим законодательством способность индивидуальных и институциональных участников образовательных отношений быть носителем образовательных субъективных юридических прав и юридических обязанностей. Именно содержание и особенности правосубъектности участника образовательных отношений в значительной степени обуславливает специфику их правового статуса [94].

*Содержание* всякого правового отношения, в том числе образовательного, составляют субъективные юридические права и субъективные юридические обязанности.

*Субъективные права* представляют собой предусмотренную содержанием правовых норм меру возможного (дозволенного) поведения субъектов в целях удовлетворения ими личных или общественно значимых потребностей и интересов. *Юридическая обязанность* есть предусмотренная правовыми нормами мера должного (требуемого) активного либо пассивного поведения субъектов в интересах управомоченных лиц (т. е. лиц, выступающих носителями субъективного права). Пассивная обязанность носит название *запрета (правового запрета)*.

Особой разновидностью юридической обязанности является «*юридическая ответственность*» – обязанность лица, виновного в совершении противоправного, наносящего ущерб общественным отношениям деяния, претерпевать предусмотренные за это неблагоприятные последствия личного, имущественного и/или организационного характера» [40, с. 107].

Отсюда следует связь субъективных прав и юридических обязанностей: как нет прав без обязанностей, так и нет обязанностей без прав. Каждому субъективному праву какого-либо субъекта соответствует точно определенная юридическая обязанность другого субъекта (или нескольких, или неопределенного круга субъектов). Еще одной чертой субъективного права и юридической обязанности является то, что и то и другое обеспечены возможностью государственного принуждения, т. е. гарантированы государством.

Совокупность взаимосвязанных и взаимобусловленных прав и обязанностей, присущих субъекту образовательных отношений, а также гарантий их осуществления образуют *правовой статус (образовательно-правовой статус)* этого субъекта. При этом каждый субъект в зависимости от его вида (гражданин, юридическое лицо, государственный орган, орган местного самоуправления и др.), вида образовательных отношений и иных обстоятельств имеет особый правовой статус.

В числе основных видов правовых статусов субъектов образовательных отношений можно выделить следующие:

- обучающиеся;
- родители обучающихся;
- образовательные учреждения;
- учредители образовательных учреждений;
- органы управления образованием;
- органы управления образовательным учреждением;
- работники образовательного учреждения (педагогические работники, административные работники, учебный и технический вспомогательный персонал);
- трудовой (педагогический и административный) коллектив образовательного учреждения;

– общественные организации, действующие в образовательной сфере;

– государство как субъект определения и осуществления образовательной политики.

Система и различные сочетания субъективных прав и юридических обязанностей составляют ядро правового статуса определенного субъекта правоотношения.

## **1.2. Особенности правового обеспечения профессионально-педагогической деятельности**

Правовое обеспечение профессионально-педагогической деятельности основано на соблюдении норм, содержащихся в образовательном законодательстве. Термин «законодательство» может применяться как в «узком», так и в «широком» смысле: в первом случае под законодательством понимается совокупность только законодательных актов; «в широком смысле законодательство представляет собой всю совокупность нормативно-правового массива (законодательных и подзаконных нормативно-правовых актов, нормативно-правовых актов органов местного самоуправления, а также локальных нормативно-правовых актов)» [1, с. 16].

Применительно к Российской Федерации как федеративному государству можно говорить о нескольких критериях дифференциации образовательного законодательства [3], понимаемого в широком смысле как комплекс нормативно-правовых документов, регулирующих образовательную деятельность. По юридической силе, характеризующей место и роль нормативно-правового акта в иерархии отраслевого законодательства, выделяются:

- а) федеральные законы;
- б) законы субъектов Российской Федерации;
- в) подзаконные акты федеральных органов исполнительной власти;
- г) подзаконные акты органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- д) нормативные правовые акты органов местного самоуправления по вопросам образования.

«Нижнюю ступень в этой пирамиде занимают локальные акты образовательных учреждений, входящие в общий нормативно-правовой образовательный массив» [49, с. 14].

По критерию образовательно-правовой компетенции выделяются несколько уровней, отражающихся в соответствующих нормативно-правовых актах:

- а) конституционная компетенция;
- б) федеральная компетенция;
- в) региональная компетенция (включающая компетенцию субъектов РФ и органов местного самоуправления);
- д) компетенция образовательных учреждений.

В системе источников образовательного права в соответствии с конституционными основами государственного устройства Российской Федерации выделяют три уровня: федеральный, региональный (субъекта Российской Федерации) и муниципальный. Система источников федерального образовательного права объединяет законодательные акты и принятые в соответствии с ними подзаконные акты.

Законодательная основа правового регулирования отношений в сфере образования представлена на федеральном уровне Конституцией РФ, Законом РФ «Об образовании», Федеральным законом «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», иными «профильными» федеральными законами, т. е. законами, принятыми для регулирования отношений, складывающихся исключительно в области образования, а также многочисленными «непрофильными» законами, которые содержат отдельные нормы, регулирующие отношения в сфере образования.

По мнению А. Н. Козырина, непрофильные законы занимают особое место в механизме правового регулирования отношений в сфере образования: «Большое число таких законов, их “разнокалиберность” (в одних законах содержится одна-две статьи по образовательной проблематике, в других – целые главы), частые столкновения их норм с нормами, содержащимися в “профильных” законах об образовании, – эти и другие причины делают весьма актуальной задачу систематизации законодательства в сфере образования» [44, с. 69].

Козырин считает, что многочисленные «непрофильные» законы можно объединить с известной долей условности в следующие группы:

а) федеральные законы, в которых регламентируются общие вопросы организации образования в Российской Федерации (например Закон РФ от 25 октября 1991 г. № 1807-1 (ред. 11.12.2002) «О языках народов Российской Федерации»);

б) федеральные законы, в которых содержатся нормы о специальных видах (направлениях) образования (например военное образование и военная подготовка в Федеральных законах от 27 мая 1998 г. № 76-ФЗ (ред. 22.07.2010) «О статусе военнослужащих»);

в) федеральные законы, в которых устанавливаются различные льготы участникам образовательных правоотношений (например Федеральный закон от 21 декабря 1996 г. № 159-ФЗ (ред. 17.12.2009) «О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей»);

г) федеральные законы, регулирующие трудовые отношения и определяющие порядок социального обеспечения субъектов образовательных правоотношений (например Федеральный закон от 6 марта 2006 г. № 35-ФЗ «О порядке установления размеров стипендий и социальных выплат в Российской Федерации»);

д) федеральные законы, регулирующие отношения в сфере экономики и финансов образования (например Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Бюджетный кодекс РФ) и др. [43].

Подзаконные нормативные правовые акты, регулирующие отношения в сфере образования, могут быть объединены по принципу убывания юридической силы в следующие группы.

1. Указы Президента РФ, среди которых можно выделить как указы, принятые исключительно для регулирования отношений в сфере образования (например Указ Президента РФ от 14 февраля 2010 г. № 182 «О стипендиях Президента Российской Федерации для студентов, аспирантов, альюнктов, слушателей и курсантов образовательных учреждений высшего профессионального образования»), так и указы, содержащие отдельные положения, касающиеся проблематики образования (например основы государ-

ственного управления системой образования, которые закреплены в Указах Президента РФ от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти»).

2. Постановления Правительства РФ, которые также могут быть полностью посвящены регулированию образования (например Постановления Правительства РФ от 12 сентября 2008 г. № 666 «Об утверждении типового положения о дошкольном образовательном учреждении» или Постановления Правительства РФ от 31 марта 2009 г. (ред. 24 сентября 2010 г.) № 277 «Об утверждении положения о лицензировании образовательной деятельности») либо могут содержать отдельные положения, регулирующие некоторые отношения в сфере образования (например Постановления Правительства РФ от 13 сентября 1994 г. № 1047 «Об организации переподготовки и повышения квалификации государственных служащих федеральных органов исполнительной власти»).

3. Нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти, принятые по вопросам образования.

Этот многочисленный и разнообразный массив нормативных правовых актов, в свою очередь, можно условно объединить в следующие группы:

1) нормативные правовые акты Министерства образования и науки Российской Федерации, например Приказ Министерства образования и науки РФ от 25 февраля 2010 г. № 140 «Об утверждении Положения о медалях "За особые успехи в учении"»;

2) нормативные правовые акты иных федеральных органов исполнительной власти, в том числе:

а) «профильные», например Приказ Минздрава России от 17 февраля 1993 г. № 23 «Об утверждении Положения о клинической ординатуре»;

б) «непрофильные», например Приказ Минздрава России от 26 июля 2000 г. № 284 «О специальных экзаменах для лиц, получивших медицинскую и фармацевтическую подготовку в иностранных государствах».

Благодаря федеральным законам, регулирующим сферу образования, была установлена компетенция и ответственность

федеральных органов государственной власти и органов государственной власти субъектов федерации; единообразное нормативное закрепление получили общие вопросы образования, которые должны одинаково решаться всеми субъектами Российской Федерации; введены общие установочные нормы по вопросам, относящимся к компетенции субъектов федерации.

По аналогии с федеральным законодательством на уровне субъекта Федерации правовые нормы, регулирующие отношения в сфере образования, могут содержаться как в «профильных», так и «непрофильных» нормативных правовых актах. Основная часть источников регионального образовательного права посвящена непосредственно вопросам образования. При этом центральное место среди «профильных» нормативных правовых актов занимают региональные законы, регулирующие общие вопросы образовательной деятельности, в основу которых субъектами Федерации положен Закон РФ «Об образовании». Предметом нормотворчества на этом уровне становятся вопросы образовательной деятельности, регулирование которых на федеральном уровне с позиций региональных законодателей недостаточно для успешного ее осуществления или которые относятся к компетенции региональных властей (например Закон Курганской области от 30 июня 2000 г. № 333 «О правовом регулировании отношений в сфере образования на территории Курганской области» и т. д.).

В ряде нормативных правовых актов (чаще всего подзаконного характера) формируется система управления образованием в регионе, устанавливаются полномочия в сфере образования тех или иных государственных органов, определяется статус отдельных государственных учреждений (например Постановление Правительства Удмуртской Республики от 16 мая 2005 г. № 83 «Об утверждении Положения о Министерстве образования и науки Удмуртской Республики» и т. д.).

Практически во всех субъектах Федерации принимаются нормативные акты, регулирующие экономические отношения в сфере образования и устанавливающие меры социальной поддержки в отношении участников образовательных отношений: Закон Республики Бурятия от 22 марта 2005 г. № 1105-III «О со-

держании интернатных учреждений образования, детских домов, домов ребенка» и т. д.

Муниципальное образовательное право представляет собой систему нормативных правовых актов, принимаемых органами местного самоуправления в соответствии с их компетенцией и в рамках полномочий муниципальной власти в области образования. Источники образовательного права, принимаемые на этом уровне, регулируют вопросы организации и управления муниципальной системой образования, экономики муниципальных образовательных учреждений и социальных гарантий, предоставляемых отдельным участникам образовательных правоотношений (например Постановление мэрии г. Краснодара от 2 октября 2000 г. № 2087 «О развитии муниципальной системы образования» и т. д.).

Существующая на данный момент трехуровневая система внутригосударственных источников образовательного права сформировалась сравнительно недавно: с 1 января 2006 г., когда вступил в силу Федеральный закон от 31 декабря 2005 г. № 199-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием разграничения полномочий» [43].

В целом «система законов и иных нормативно-правовых актов Российской Федерации, направленных на регулирование отношений в сфере образования, является достаточно сложной и включает в себя более 700 законов и иных источников права» [77, с. 46]. Большое количество таких законов нередко ведет к столкновению с нормами, содержащимися в «профильных» законах об образовании, к тому же система федеральных законов по вопросам образования пока не завершена.

### **1.3. Основные правовые акты международного образовательного законодательства**

Наряду с внутригосударственными источниками (федеральное, региональное и муниципальное право) в систему российского образовательного законодательства непосредственно входят

многочисленные международно-правовые нормы, составляющие международное образовательное право.

Международные договоры Российской Федерации и иные источники международного образовательного законодательства по юридической силе следуют за Конституцией РФ и превосходят все акты внутригосударственного права, включая федеральные законы. К настоящему времени уже сформировался значительный блок международно-правовых актов в области образования.

Нормы, регулирующие образовательные отношения, могут содержаться как в международных договорах и соглашениях, регулирующих исключительно образовательные отношения, так и в различных договорах и соглашениях, в которых вопросы образования затрагиваются прямо или опосредованно наряду с другими вопросами. Примером последних может служить Международный пакт 1966 г. об экономических, социальных и культурных правах. В ст. 13 этого международно-правового акта закреплено право каждого человека на образование и определены основные гарантии его реализации. Другой пример – Конвенция 1989 г. о правах ребенка, в которой ряд статей (ст. 28, 29, 32, 33 и др.) затрагивает сферу образования.

Отдельные нормы могут содержаться не только в двусторонних договорах, но и в многосторонних конвенциях (договорах, соглашениях). Среди них выделяют:

– международно-правовые акты универсального характера, например Конвенция о борьбе с дискриминацией в области образования (принята в 1960 г. на 11-й сессии Генеральной конференции ЮНЕСКО); Соглашение 1948 г. о содействии распространению в международном плане наглядно-звуковых материалов образовательного, научного и культурного характера; Соглашение 1950 г. о ввозе материалов образовательного, научного и культурного характера; Конвенция Международной организации труда 1975 г. № 142 «О профессиональной ориентации и профессиональной подготовке в области развития людских ресурсов» и т. д.;

– так называемые региональные международно-правовые акты, принятые в рамках Совета Европы, СНГ, региональные конвенции ЮНЕСКО и т. д. (например Конвенция 1979 г. о при-

знании учебных курсов, дипломов о высшем образовании и ученых степеней в государствах региона Европы; Европейская конвенция 1959 г. об академическом признании университетских квалификаций; Европейская конвенция 1953 г. об эквивалентности дипломов, ведущих к доступу в университеты; Соглашение о сотрудничестве в области образования (Ташкент, 1992 г.) и т. д.).

Разнообразные соглашения по сотрудничеству в сфере образования заключаются на двустороннем уровне: например Соглашение 1998 г. между Правительством Российской Федерации и Правительством Итальянской Республики о сотрудничестве в области культуры и образования, Соглашение 1994 г. между Правительством Российской Федерации и Правительством Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии о сотрудничестве в области образования, науки и культуры и др.

В целях развития двусторонних соглашений договаривающиеся стороны могут принимать программы сотрудничества в сфере образования. Договоренности о развитии сотрудничества могут достигаться не только на межправительственном, но и на межведомственном (министерском) уровне. Развитие этой отрасли позволяет повысить качество международно-правового регулирования образовательных отношений.

#### **1.4. Право на образование граждан России**

Право на образование как элемент системы прав и свобод человека, непосредственно проявляется в реальной образовательно-правовой практике в виде вполне конкретного юридического субъективного права как меры дозволенности (возможности) действия участников образовательных отношений по удовлетворению ими в рамках действующего законодательства своих образовательных потребностей, обеспечению и защите соответствующих законных интересов. К таким образовательным правам относятся право на дошкольное образование, право на начальное образование, право на получение объективной оценки своих знаний и умений со стороны педагога (преподавателя), право на перевод

из одного образовательного учреждения в другое, право на получение документа об образовании определенного уровня при условии выполнения учебного плана и т. д. Некоторые образовательные права фактически совпадают с другими правами, присущими субъектам образовательных правоотношений как человеку, гражданину и личности (право учащегося на личную неприкосновенность со стороны педагога, право учителя на недопустимость его унижения со стороны учеников и их родителей и т. п.).

В системе прав человека право на образование занимает особое место. Оно входит в международные стандарты прав человека. В ст. 2 Протокола № 1 (1952) к европейской Конвенции о защите прав человека и основных свобод (1950) говорится о важнейших концептах данного права:

а) его всеобщности (никому не может быть отказано в этом праве);

б) обязанностях государства в области образования и обучения;

в) обязанностях государства уважать религиозные и философские убеждения родителей при обеспечении их детям образования в соответствии с этими убеждениями.

В Конституции Российской Федерации (1993) общие вопросы права на образование закреплены в ст. 43, текст которой приведем полностью.

#### *Статья 43*

1. Каждый имеет право на образование.

2. Гарантируются общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях.

3. Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.

4. Основное общее образование обязательно. Родители или лица, их заменяющие, обеспечивают получение детьми основного общего образования.

5. Российская Федерация устанавливает федеральные государственные образовательные стандарты, поддерживает различные формы образования и самообразования<sup>4</sup>.

Термин «права» в юридической литературе определяется как социальные притязания, предполагающие *активную* роль государства в их обеспечении, защите и охране (право на жизнь, право на личную неприкосновенность, право на жилище и т. п.).

По мнению А. Д. Ягофарова, право на образование имеет каждый человек, независимо от его места рождения и проживания, национальности, пола и иных особенностей, характеризующих его социальный статус, с момента своего рождения может притязать (лично сам или же через своих родителей (либо иных законных представителей – опекунов, попечителей) на то, чтобы общество в лице своих институтов, прежде всего государственных, оказало ему помощь в конструктивной социализации, т. е. во включении его в такие общественные (культурные, экономические, моральные, юридические и иного характера) связи, которые обеспечили бы ему возможность занять определенное место в системе социальной иерархии, реализовать свои личные и социальные потребности, интересы.

Данные притязания выражаются любым человеком, независимо от места его рождения и проживания, половых, расовых, религиозных и иных особенностей. Применительно к праву на образование каждый человек может притязать на обеспечение общественными институтами его конструктивной социализации через получение, усвоение и освоение определенного багажа знаний, умений и навыков.

Всякое право, в том числе и право на образование, является в известном смысле обязанностью. Более того, как свидетельствует и законодательство, и юридическая практика, многие права у людей «появляются» лишь после того, как человеком выполнены некие общественные (и юридические) обязанности. В свою очередь исполнение прав приводит к возникновению новых обязанностей, те – к появлению других прав и т. д. В других случаях

---

<sup>4</sup> Официальный текст Конституции РФ с внесенными в нее поправками от 30.12.2008 опубликован в Российской газете (№7, 21.01.2009 г.).

можно заметить, что некоторые права сливаются с обязанностями (примером тому может служить реализуемое педагогом право преподавать определенную дисциплину и одновременно его обязанность этого преподавания, но лишь после того, как между ним и образовательным учреждением будет заключен трудовой контракт). Именно к такому роду прав относится право на образование.

Право на образование есть интегральное право, которое может быть отнесено к различным группам прав и свобод человека – социальным, культурным, гражданским (личным). *Социальным* оно является потому, что образование – одна из ведущих социальных подсистем общества. Право на образование есть одновременно и *культурное* право. Ведь именно через образование и посредством него человек приобщается к различным аспектам культуры человечества вообще и национальной культуры в частности. Именно образование есть определяющий фактор формирования у человека и им самим личной, гражданской, политической, правовой, нравственной культуры т. е. всего того, что определяет его как Личность. Право на образование – *гражданское* (личное) право человека, которое реализуется им самостоятельно, по своему усмотрению после выполнения (при помощи родителей или законных представителей) своей гражданской (общесоциальной) обязанности получить общее образование. Ведь человека, получившего общее образование, никто формально (юридически) не принуждает в обязательном порядке поступать в учреждения профессионального образования для продолжения учебы. Иное дело, что такое принуждение существует объективно в том смысле, что сама жизнь, потребности общества, потребности самого человека, ставшего «зрелым» гражданином, т. е. способным самостоятельно принимать социально значимые решения, обуславливают необходимость выбора дальнейшего жизненного пути, а тем самым приобщения к конкретному виду профессиональной деятельности, ее критериям и требованиям. Поэтому человек оказывается в ситуации *необходимости* (т. е. обязанности) выбора того или иного *профессионального* образования.

Право на образование есть право относительное. В теории прав человека выделяются абсолютные (основные) права чело-

века и права относительные. *Абсолютные права* – это права, которые не могут быть ограничены даже в условиях чрезвычайного положения. В соответствии с ч. 3 ст. 56 Конституции РФ к таким абсолютным правам относятся, например, право на жизнь, достоинство личности, свобода совести и вероисповедания и др. *Относительные права* – права, которые могут быть ограничены федеральным законом в условиях чрезвычайного положения (право на жилище, право на пользование родным языком и др.). В число таких относительных прав Конституция РФ включает и право на образование [94].

Право на образование распространяется на всех без исключения граждан Российской Федерации без ограничения их возраста.

### 1.5. Правовая защита ребенка в Российской Федерации

Целью образовательного законодательства является разграничение компетенции в области образования между федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Федерации и органами местного самоуправления. Образовательное законодательство призвано защищать права ребенка в Российской Федерации, в том числе и право на образование. В нашей стране сложился вполне конкретный механизм этой защиты. М. Н. Садовникова выделяет следующие его уровни [67].

Первый уровень – уровень международно-правовой защиты детей. Здесь действуют такие международно-правовые документы, как Всеобщая декларация прав человека 1948 г., Конвенция ООН о правах ребенка 1989 г., Минимальные стандартные правила ООН 1985 г., Всемирная декларация об обеспечении выживания, защиты и развития детей 1990 г. Непосредственные механизмы защиты выражены в деятельности Международного суда ООН, Комитета ООН по правам ребенка, Верховного комиссара по правам человека.

Второй уровень механизма защиты прав несовершеннолетних – уровень региональных международных сообществ. Государства-члены Совета Европы руководствуются в своей деятельности Европейской Конвенцией о защите прав человека и основ-

ных свобод, принятой в 1950 г., и дополнительными протоколами к ней. Европейская Конвенция – международный договор, который определяет неотъемлемые права и свободы человека, требует от государств их гарантии для каждой личности. Она гарантирует защиту основных прав и свобод личности посредством Европейского суда по правам человека и Комиссии по правам человека. Любое лицо (в том числе и каждый ребенок) с целью защиты своих прав и законных интересов правомочно обратиться в соответствующие инстанции Евросовета.

5 мая 1998 г. Российская Федерация ратифицировала Европейскую Конвенцию и российские граждане получили возможность направлять индивидуальные жалобы, связанные с нарушением их прав, в Европейский суд по правам человека (г. Страсбург), представляющий собой наднациональный орган, обращение в который возможно только в случае исчерпания всех внутригосударственных средств защиты и лишь в течение шести месяцев с даты принятия окончательного решения на национальном уровне. Суд рассматривает только петиции, направленные от граждан, неправительственных организаций или групп лиц, которые считают, что в отношении их были нарушены права, предусмотренные Европейской Конвенцией. Причем рассматриваются только те жалобы, которые направлены против государства, и только против того государства, которое ратифицировало Конвенцию.

Механизмы защиты прав ребенка отражены также в нормативно-правовых актах Содружества Независимых Государств. Страны-члены СНГ приняли ряд документов, которые способствуют осуществлению на их территории защиты прав детей, в частности, Конвенцию о правовой помощи и правовых отношениях по гражданским, семейным и уголовным делам от 22 января 1993 г. (с изменениями и дополнениями от 28 марта 1998 г.).

Третий уровень – это уровень внутригосударственных механизмов защиты прав несовершеннолетних. Исходя из традиционного деления власти на три ветви, можно условно подразделить эти механизмы на самостоятельные, параллельно действующие вертикальные системы: законодательную, исполнительную и судебную.

Четвертый уровень механизма защиты прав несовершеннолетних – уровень субъектов Российской Федерации.

Уровни внутриведомственных механизмов защиты прав детей М. В. Немытина определяет и описывает следующим образом: «Система защиты прав несовершеннолетних формируется как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Федерации, в нее вовлечены также органы местного самоуправления. Таким образом, можно выделить уровни защиты прав несовершеннолетних, соответствующие уровням власти (федеральный и субъектов Федерации) и местному самоуправлению» [59].

В Российской Федерации на всех уровнях действуют органы, занимающиеся проблемами семьи и детей. На федеральном уровне это Уполномоченный по правам человека в РФ; Совет при Президенте РФ по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека; Комитет по делам женщин, семьи и молодежи Государственной Думы Федерального Собрания РФ; Комиссия Совета Федерации Федерального Собрания РФ по делам молодежи и спорту; Межведомственная комиссия по делам несовершеннолетних при Правительстве РФ; Департамент медико-социальных проблем семьи, материнства и детства Министерства здравоохранения и социального развития РФ; в Министерстве образования и науки РФ – Управление по делам молодежи, Департамент по государственной молодежной политике, воспитанию и социальной защите детей, Федеральное агентство по образованию; Государственный НИИ семьи и воспитания РАО и Министерства здравоохранения и социального развития РФ; Российский Детский Фонд и его Институт детства.

Департаменты, комитеты, комиссии и отделы с аналогичными функциями действуют и на региональном уровне.

Руководствуясь системным подходом, М. В. Немытина выделяет четыре ступени защиты прав несовершеннолетних: первая ступень – все, что связано с социализацией несовершеннолетних: образование, здравоохранение, социальная защита, досуг, молодежная политика; вторая ступень – предупреждение правонарушений; третья ступень – судебное рассмотрение уголовных дел в отношении несовершеннолетних; четвертая ступень – исполне-

ние наказаний, вынесенных судами в отношении этой категории лиц [59].

А. С. Мордовец относит к числу внешних, организующих начал обеспечения прав человека социальные учреждения, институты. Он условно делит их на четыре группы:

1) внегосударственные национальные правозащитные организации (общество «Мемориал», Проектная группа по правам человека, фонд «Право матери» и др.);

2) государственные организации и институты (Совет при Президенте РФ по правам человека, Уполномоченный по правам человека);

3) международные правительственные организации общемирового и регионального характера (Комитет по правам человека, Экономический и Социальный Совет, Комитет против пыток и др.);

4) международные неправительственные организации («Дорога Свободы», Международная комиссия по международным гуманитарным вопросам») [58].

Аналогичные учреждения и институты есть в сферах защиты прав ребенка: «Право ребенка», Уполномоченные по правам ребенка, Комитет по правам ребенка, «Гражданское общество – детям России» и др.

Механизм защиты прав ребенка в широком смысле – это система социальных и правовых средств, применяемых для обеспечения реализации его прав. Обеспечение функционирования данного механизма в значительной мере зависит от эффективности деятельности субъектов, осуществляющих защиту прав ребенка.

Все государственные органы, учреждения, организации, органы местного самоуправления, общественные объединения (организации), осуществляющие социальную и правовую защиту прав и законных интересов несовершеннолетних, образуют единую систему субъектов для реализации этой функции.

Социальную и правовую защиту прав несовершеннолетних осуществляют многие государственные органы. Их основу составляют органы и учреждения системы профилактики правонарушений несовершеннолетних. К ним в соответствии со ст. 4 Федерального закона от 24 июня 1999 г. «Об основах системы

профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» № 120-ФЗ относятся комиссии по делам несовершеннолетних и защите их прав, органы управления социальной защитой населения, органы управления образованием, органы опеки и попечительства, органы по делам молодежи, органы управления здравоохранением, органы службы занятости, органы внутренних дел. Названные органы могут в установленном законодательстве порядке создавать учреждения, осуществляющие отдельные функции по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних (территориальные центры социальной помощи семье и детям, центры экстренной психологической помощи населению и иные учреждения социального обслуживания). К ним также следует отнести суды, органы прокуратуры.

В заключение подчеркнем, что правовая защита ребенка в РФ осуществляется как на международном, так и внутригосударственном уровнях, на каждом из которых функционируют институты, наделенные соответствующими полномочиями.

### *Вопросы и задания для самопроверки*

1. Раскройте смысл термина «право».
2. Как вы думаете, почему основы современной системы образовательного права в России сформировались в начале 90-х гг. XX в.? К чему это привело?
3. Что такое образовательные отношения с точки зрения образовательного законодательства?
4. Что является содержанием образовательных отношений?
5. Раскройте смысл свойств образовательных отношений (по В. М. Сырых).
6. Перечислите участников образовательных правоотношений.
7. Опишите структуру законодательства, регулирующего отношения в области образования.
8. Сформулируйте принципы, лежащие в основе правового регулирования отношений в образовании.
9. Объясните смысл высказывания: «Образовательные отношения имеют сложную и поливариантную структуру».

10. Раскройте сущность образовательных правоотношений по Д. А. Ягофарову.

11. Что такое образовательно-правовой статус субъекта?

12. Назовите типы образовательных отношений, которые регулируются образовательным законодательством.

13. Перечислите основные характеристики права человека на образование.

14. Перечислите образовательные права человека в России.

15. Поразмышляйте над тем, что произойдет, если законодательство, регулирующее отношения в образовании, в России будет отсутствовать.

16. Объясните, что такое объект, субъект, содержание образовательных правоотношений.

17. Перечислите критерии дифференциации образовательного законодательства, принятые в Российской Федерации.

18. Укажите источники современного образовательного права в Российской Федерации.

19. Назовите документы, которые регулируют отношения в сфере образования в России на федеральном уровне.

20. Охарактеризуйте уровни образовательного права, существующие в Российской Федерации.

21. Что является целью образовательного законодательства?

22. Объясните, почему право на образование является социальным, культурным, гражданским правом.

23. Расскажите о компетенции Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, образовательного учреждения в области образования.

### *Задания для самостоятельного выполнения*

1. Объясните, что представляет собой образовательное право как элемент образовательных прав участников образовательных отношений.

2. Объясните, что представляет собой образовательное право как элемент (сторона) системы образования в целом.

3. Составьте классификацию источников современного образовательного права.

4. Составьте классификацию документов, входящих в образовательное законодательство.

5. Напишите реферат (темы см. в п. 3 пособия на стр. 140–141).

6. Ознакомьтесь с текстом Конвенции о правах ребенка и письменно ответьте на вопросы:

– Сколько частей и статей содержит документ, для кого предназначен?

– Чему посвящена преамбула и каждая из частей Конвенции?

– Перечислите права, закрепленные Конвенцией за каждым ребенком.

Сделайте вывод, высказав свое мнение о роли и значении Конвенции в современном мире вообще и в России в частности.

7. Ознакомьтесь с текстом Конвенции о запрещении и немедленных мерах по искоренению наихудших форм детского труда и письменно ответьте на вопросы:

– Из каких частей состоит Конвенция, для кого предназначена?

– Какие формы детского труда отнесены Конвенцией к наихудшим?

– Какие меры нужно предпринимать государствам для искоренения наихудших форм детского труда?

Сделайте вывод, подчеркнув, какие формы детского труда недопустимы.

8. Ознакомьтесь с текстом Федерального Закона «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» и письменно ответьте на вопросы:

– Когда был принят Закон? Из каких частей состоит его текст? Для кого он предназначен?

– Перечислите основные понятия, используемые в Законе.

– Какие отношения регулирует Закон?

– Назовите цели государственной политики РФ в интересах детей, определенные Законом.

– Каковы минимальные социальные стандарты основных показателей качества жизни детей?

– Как обеспечивается защита прав ребенка при осуществлении деятельности в области его образования и воспитания в РФ?

– Как осуществляется защита прав и законных интересов ребенка в России при формировании социальной инфраструктуры для детей, защита ребенка от информации, пропаганды и агитации, наносящих вред его здоровью, нравственному и духовному развитию, защита прав детей, находящихся в трудной жизненной ситуации?

Сделайте вывод, выделив гарантии прав ребенка, которые действуют в России.

9. Ознакомьтесь с текстом Федерального Закона «Об образовании» и письменно ответьте на вопросы:

- Что понимается в Законе под образованием?
- Принципы государственной политики РФ в области образования.
- Что относит Закон к законодательству РФ в области образования?
- Что такое система образования?
- Образовательные программы.
- Формы получения образования.
- Что такое образовательное учреждение?
- Кто может быть учредителем образовательного учреждения?
- Что представляет собой устав образовательного учреждения?
- Каковы общие требования к содержанию образования?
- Дошкольное образование в Законе.
- Распределение компетенции в области образования.
- Создание и регламентация деятельности образовательного учреждения.
- Реорганизация и ликвидация образовательного учреждения.
- Управление образовательным учреждением.
- Органы управления образованием в РФ.
- Государственный контроль за качеством образования в России.

10. Ознакомьтесь с текстом Типового положения о дошкольном образовательном учреждении и письменно ответьте на вопросы:

- Цели и задачи дошкольного образовательного учреждения.
- Виды дошкольных образовательных учреждений в России.
- Направленность групп, создаваемых в детском саду.

- Наполняемость групп в дошкольных образовательных учреждениях разного вида.
- Ответственность дошкольного образовательного учреждения.
- Режим работы, длительность пребывания детей, организация питания детей, медицинское обслуживание в дошкольном образовательном учреждении.
- Прием детей в дошкольное образовательное учреждение.
- Предельная наполняемость групп в дошкольном образовательном учреждении.
- Кто допускается к педагогической деятельности в дошкольном образовательном учреждении, кто не допускается?
- Права работников дошкольного образовательного учреждения.
- Управление дошкольным образовательным учреждением.
- Имущество и средства учреждения.

Сделайте вывод, подчеркнув значение этого документа для системы дошкольного образования в России.

11. Найдите образец договора между учредителем и дошкольным образовательным учреждением и заполните его.

12. Найдите образец Устава дошкольного образовательного учреждения, ознакомьтесь с ним и самостоятельно разработайте устав для произвольного дошкольного образовательного учреждения.

13. Найдите образец договора между дошкольным образовательным учреждением и родителями и заполните его.

## 2. РУКОВОДСТВО ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

### 2.1. Руководство и управление

Рассмотренные в первой части пособия вопросы, раскрывающие сущность образовательного законодательства, являются основой для осуществления руководства любым образовательным учреждением, в том числе и дошкольным. Руководство в самом общем понимании – это процесс влияния на подчиненного, связанный со статусной властью как производной от официальных, формальных отношений. Можно сказать, что «руководство – целенаправленное воздействие лиц, наделенных функциями и компетенцией руководителей, на коллективы и индивидов, т. е. взаимодействие руководителей и исполнителей, целью которого является постоянное обеспечение оптимального функционирования определенной системы в целом» [66, с. 351]. Необходимым и основным элементом процесса управления, составляющим его главное содержание, является руководство.

В словаре В. И. Даля указывается, что слово «управление» произошло от глаголов «править», «справляться» и означает «давать ход, направление, заставлять идти правильным, нужным путем, распоряжаться, заведовать, делать что-то хорошее, исправно, ладно» [23]. По мнению Л. Г. Кириллова [35], управление – это сознательное воздействие на объекты, процессы и участвующих в них людей, осуществляемое с целью придать определенную направленность деятельности и получить желаемые результаты. В. Г. Афанасьев [2] считает, что управление – свойство любого общества, вытекающее из его системной природы, общественного характера труда, необходимости общения людей в процессе труда и жизни, выражающееся в осознанном воздействии на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования, развития и т. д. А. В. Тихонов [80] определяет управление через специальную деятельность, направленную на упорядочение отношений между людьми в процессе их совместной работы и достижения целей, В. Ю. Кричевский – через

деятельность по согласованию сложных иерархических отношений между управляющим и управляемыми [46].

Во всех приведенных определениях термина «управление» можно выделить его существенные свойства, к которым относятся:

1) обусловленность системной природой общества;  
2) направленность на обеспечение устойчивости развития общества, стабильности и упорядочения общественных отношений [33];

3) системный, институциональный, нормативный, коммуникативный, информационный характер;

4) наличие смыслового эффекта, т. е. создание такой определенности правил, действий, процессов, решений, которой нельзя пренебречь адресатам управленческого воздействия [35]. В этом заключается императивность (субординационность) управления как особая разновидность жизнедеятельности.

Учитывая вышеперечисленные свойства процесса управления, исследователи формулируют конкретные определения понятия «управление образованием».

Так, по мнению Д. А. Ягофарова, управление образованием – сложноструктурированная, многофункциональная, специально организованная деятельность органов государственной власти совместно с общественными институтами, направленная на повышение эффективности функционирования системы образования страны, в целом образования как социального института в соответствии с целями и задачами развития общества и государства на конкретном историческом этапе их развития [94].

Исходя из того, что управление можно понимать как умение руководителя добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, К. Ю. Белая формулирует следующее определение: «Педагогическое управление – это комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности» [6, с. 87].

В Российской Федерации создаются и действуют следующие государственные органы управления образованием:

- федеральные (центральные) государственные органы управления образованием;
- федеральные ведомственные органы управления образованием;
- государственные органы управления образованием субъектов Российской Федерации.

«Муниципальные органы управления образованием могут создаваться по решению соответствующих органов местного самоуправления. Их деятельность призвана обеспечить реализацию Федеральной программы развития образования, государственных образовательных стандартов и функционирование системы образования на уровне государственных нормативов» [44, с. 163–165].

В самом общем виде к числу главных задач управления в сфере образования относятся:

- управление функционированием образовательных систем (подсистем) различного уровня и масштабов;
- системное управление образованием посредством преобразования образовательных систем;
- управление образованием посредством синтеза (созидания) образовательных систем;
- преодоление информационной недостаточности в процессе системного управления образованием [69, 70].

Все названные задачи связаны между собой, нередко осуществляются одновременно, направлены на обеспечение устойчивого функционирования, структурной четкости и развития (совершенствования) образования в целом.

В нашей стране существуют государственные и негосударственные образовательные учреждения, управление которыми направлено на решение перечисленных выше задач. Руководство этими учреждениями осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом соответствующего учреждения, оно строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления являются совет образовательного учреждения, попечительский совет, общее собрание, педагогический совет и другие формы. Порядок выборов этих органов и их компетенция определяются уставом образовательного учреждения.

Непосредственное управление государственным или муниципальным образовательным учреждением осуществляет прошедший соответствующую аттестацию заведующий, директор или иной руководитель (администратор) образовательного учреждения. Руководитель государственного или муниципального образовательного учреждения в соответствии с уставом этого учреждения может быть:

- 1) избран коллективом образовательного учреждения;
- 2) избран коллективом образовательного учреждения по предварительному согласованию кандидатуры с учредителем;
- 3) избран коллективом образовательного учреждения с последующим утверждением учредителем;
- 4) назначен учредителем с предоставлением совету образовательного учреждения права вето;
- 5) назначен учредителем;
- 6) нанят учредителем.

Полномочия между советом образовательного учреждения и его руководителем разграничивает устав. Негосударственным образовательным учреждением руководит его учредитель или (по его поручению) попечительский совет, формируемый учредителем<sup>5</sup>.

Руководитель, опираясь на рассмотренные принципы управления, должен стремиться к решению задач, стоящих перед возглавляемым им учреждением. Каждая из этих задач определенным образом конкретизируется в зависимости от типа образовательного учреждения.

## **2.2. Дошкольные образовательные учреждения: структура управления**

Среди разных типов образовательных учреждений в данном пособии будут рассмотрены дошкольные образовательные учреждения. Они реализуют программы дошкольного образования различной направленности и обеспечивают воспитание, обучение, присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от 2 месяцев до 7 лет. Их основными задачами являются:

---

<sup>5</sup> Статьи 35, 36 «Закона об образовании»// Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 № 3266-1 с изменениями от 17.12.2009 № 313-ФЗ.

- охрана жизни и укрепление здоровья детей;
- обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития ребенка;
- осуществление необходимой коррекции отклонений в развитии ребенка;
- приобщение детей к общечеловеческим ценностям;
- взаимодействие с семьей для обеспечения полноценного развития ребенка.

Режим работы дошкольного образовательного учреждения и длительность пребывания в нем детей определяются уставом и договором между дошкольным образовательным учреждением и учредителем. Допускается функционирование дошкольного образовательного учреждения (группы) в дневное, ночное время, круглосуточно, в выходные и праздничные дни, свободное посещение детьми дошкольного образовательного учреждения. Содержание образовательного процесса в этих учреждениях определяется программами дошкольного образования, которые самостоятельно выбираются из комплекса вариативных программ, рекомендованных государственными органами управления образованием.

В соответствии со своими уставными целями и задачами дошкольное образовательное учреждение может вносить коррективы в имеющиеся программы, разрабатывать собственные (авторские) программы в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта, реализовывать дополнительные программы и оказывать платные образовательные услуги за пределами определяющих его статус образовательных программ с учетом потребностей семьи на основе договора с родителями (законными представителями). Эти услуги не могут быть оказаны взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой учредителем.

К. Ю. Белая [6] выделяет уровни управления дошкольным образовательным учреждением. *Первый* из них определяется умением руководителя определить миссию дошкольного образовательного учреждения, представляющую собой в интегрированном виде цели и стратегию учреждения. «Цель – это конкретный

образ желаемого (ожидаемого) результата, который реально достигим к четко определенному моменту времени» [58, с. 75]. При определении цели деятельности можно придерживаться структуры, предложенной В. И. Зверевой [28] (рис. 1). При формулировании целей возможно несоблюдение указанной последовательности компонентов, но их сохранность обязательна.

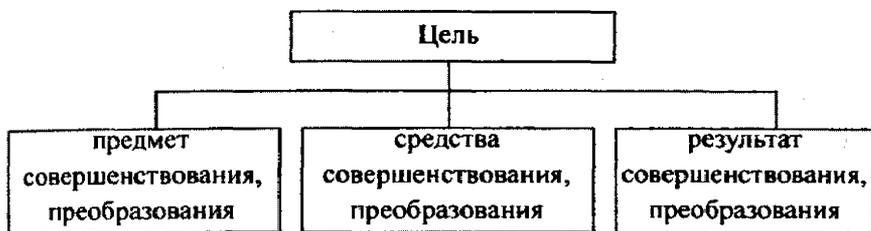


Рис. 1. Структура определения цели деятельности (по В. И. Зверевой)

Стратегия учреждения – это базовые ориентиры, показывающие, куда оно движется, какие средства использует, какие ресурсы и куда тратятся, на что мобилизуются люди.

При определении миссии дошкольного образовательного учреждения желательно учитывать следующие моменты:

1) перспективность миссии, выражающуюся в устремленности в будущее, показывающую, на что будут направлены усилия, что при этом будет приоритетным;

2) гласность и коллегиальность в разработке миссии;

3) конкретность миссии, состоящая в четкости, ясности, понятности ее формулировки для всех субъектов, взаимодействующих с учреждением;

4) изменение миссии организации может быть вызвано невозможностью качественного выполнения миссии по причине ее «завышенности» либо существенных преобразований в учреждении.

Второй уровень управления предполагает рассматривать результат деятельности дошкольного образовательного учреждения с точки зрения качества предоставляемых им услуг. Основной из них является дошкольное воспитание и образование детей от 3 до 7 лет. Считается, что качество дошкольного образования – это такая организация педагогического процесса в детском саду, при

которой уровень воспитанности и развития каждого ребенка возрастает в соответствии с учетом его личностных, возрастных и физических особенностей в процессе воспитания и обучения. В общем качество работы дошкольного образовательного учреждения зависит:

- 1) от качества работы воспитателей;
- 2) сложившихся в педагогическом коллективе отношений;
- 3) условий, созданных руководителем для творческого поиска сотрудниками новых методов работы с детьми;
- 4) объективной оценки результатов деятельности каждого сотрудника.

На основании сказанного можно сделать вывод о возможности управлять качеством дошкольного образования. В настоящее время сложилось два подхода к осуществлению этого процесса: один – через управление всей педагогической деятельностью и ее составляющими; другой – через личностные субъективные аспекты в системе управления: формирование коллектива, регулирование морально-психологического климата в нем.

Исследователи утверждают, что каким бы способом ни осуществлялось управление качеством, в любом случае – это результат деятельности всего коллектива, который напрямую зависит от того:

– как организован педагогический процесс в детском саду (режим, выбор программ и технологий, обеспеченность пособиями, система повышения профессионального роста педагогов через разные формы методической работы и т. д.);

– как ребенок (дети) в учреждении реализует свое право на индивидуальное развитие в соответствии с возрастными возможностями и способностями.

Таким образом, качество работы дошкольного образовательного учреждения – это и процесс, и результат. Это необходимо учитывать руководителю при управлении на данном уровне с целью получения наиболее весомых и значимых результатов.

*Третий уровень* управления подразумевает ориентацию на потребителей. Для дошкольного образовательного учреждения это семья, родители. Здесь большое значение имеет изучение запросов родителей и создание условий, позволяющих предлагать

детям и родителям разнообразные виды услуг. В настоящее время уже сложился их определенный набор:

- образовательные услуги: развитие математических, речевых, познавательных, художественно-эстетических, музыкальных, ритмических способностей детей; подготовка к школе, обучение языку; развивающие игры; развитие творческих способностей, вышивание, конструирование и др.

- медико-оздоровительные услуги: ритмопластика, плавание, релаксация; термотерапия (сауна), дыхательная профилактика; спортивная гимнастика, двигательльно-укрепляющая; массаж и др.

- социальные услуги: музейные экскурсии, музыкальный час в филармонии, театр кукол, праздники взрослых и детей; туризм, экскурсии; юридические консультации; гувернерские услуги.

Эффективное управление детским садом предполагает формирование следующих необходимых организационно-педагогических условий:

- создание возможности участия каждого члена коллектива в подготовке, принятии и реализации управленческих решений;

- повышение педагогического мастерства и управленческой компетентности всех участников управления дошкольным учреждением.

Механизм управления современным дошкольным учреждением приводит к выстраиванию следующей структуры взаимодействия учреждения и всех участников педагогического процесса: детский сад – внешняя среда; администрация – общественность; руководитель – подчиненный; педагог – педагог; педагог – родители; педагог – дети; ребенок – ребенок.

Проблема формирования организационной структуры управления<sup>6</sup> требует осмысления развития дошкольного учреждения как комплексной социально-педагогической системы, обеспечение оптимального соотношения таких организационных принципов управления, как централизация и децентрализация в осу-

---

<sup>6</sup> Под организационной структурой управления К. Ю. Белая [6] понимает целостную структуру управляющей и управляемой подсистем, состоящих из звеньев, находящихся во взаимодействии и упорядоченных взаимосвязями в соответствии с местом этих звеньев в процессе управления.

ществлении управленческих решений, коллегиальность и единоначалие в управлении, права, обязанности, ответственность и др.

Структура управления неразрывно связана с необходимостью обеспечения согласованности организационной структуры социальной и экономической систем жизни дошкольного учреждения и общества; последовательного анализа каждого цикла управленческого процесса и параллельно с этим анализа объекта, субъекта и средств управления для всестороннего рассмотрения вопроса совершенствования организации управления.

Управление современным дошкольным учреждением предполагает учет всех связей и отношений, которые складываются между детским садом и окружающей средой. К. Ю. Белая [5] считает, что проектирование структур управления (управляющих и управляемых) в целостных педагогических системах должно исходить из следующих положений:

- модернизация структур управления целостной педагогической системы осуществляется с учетом целей, стоящих перед системой;
- проектирование управляющих и управляемых структур проводится с учетом развития процесса управления, развития педагогической технологии, рассмотрения обучения и воспитания как процесса управления;
- структуры основных звеньев управляющей и управляемой педагогических подсистем в значительной степени определяются распределением основных прав и полномочий, разделением общего процесса управления на подпроцессы, функции и стадии управления;
- непрерывность в целостной системе управления дошкольным образованием предполагает четкое определение прав и полномочий, обязательное их исполнение;
- каждое подразделение управляющей и управляемой подсистем, его аппарат должны быть наделены правами, обязанностями и ответственностью (моральной, материальной и дисциплинарной) за эффективное выполнение своих функций;
- для повышения эффективности всех звеньев управляющей и управляемой подсистем необходимо постоянное функ-

циональное регулирование по всем функциям управления, что позволит развивать в субъектах управления саморегулирование, переводить субъекты и объекты управления в новое качественное состояние.

Рассмотренные положения позволяют проектировать систему внутрисадовского управления как функциональную модель, включающую уровни управления и их взаимосвязи. Ее основу составляют четыре взаимосвязанных уровня всех участников педагогического процесса: членов совета дошкольного образовательного учреждения, заведующего, его заместителей, воспитателей, педагогов, общественных организаций, родителей детей, посещающих дошкольное образовательное учреждение. Каждый из уровней управления обязательно входит в зону влияния субъектов управления как по горизонтали, так и по вертикали (рис. 2) [6].



Рис. 2. Функциональная структура внутрисадовского управления

В предложенной структуре управления по вертикали и по горизонтали выделяются два фактора: специализация в распределении основных функций при их одновременной интеграции и количество труда, необходимого для обеспечения учебно-вос-

питательного процесса. Данная модель определяет баланс задач всех органов управления со структурой целей; соответствие иерархических уровней задач и управленческих звеньев; оптимизацию соответствия задач, полномочий и ответственности органов управления.

Внутрисадовское управление может конструироваться и по матричной структуре, которая эффективна на период разработки и внедрения новых проектов, т. е. в условиях инновационной деятельности учреждения. В этом случае участники педагогического процесса объединяются в группы (подсистемы) для внедрения конкретных проектов, составляющих программу развития дошкольного образовательного учреждения в рамках единой концепции (рис. 3). Здесь представлены три проекта, над которыми работает дошкольное образовательное учреждение. Важно, чтобы в каждом из них участвовал не только педагогический коллектив, но и родители воспитанников [6].

Творческие группы создаются под определенную тематику. В их состав должны входить заинтересованные, творческие педагоги, которые объединяются по желанию с целью создать и реализовать что-то новое. Задача творческих групп состоит в более детальной, глубокой разработке одного из разделов проекта. Связующим звеном этой структуры может быть форма представления результатов по всем проектам, например конференция. Данная структура указывает на особый период работы учреждения – режим развития, изменения содержания и организации педагогического процесса с целью его совершенствования.

Для оценки продвижения дошкольного образовательного учреждения в своем развитии анализируются следующие показатели деятельности.

1. Инновационная деятельность учреждения – обновление содержания воспитания и обучения в соответствии с государственными стандартами (основных и дополнительных образовательных услуг); обновление педагогических технологий, методов и форм работы; сочетание самоанализа, самоконтроля с самооценкой и экспертной оценкой.

**КОНФЕРЕНЦИЯ**  
по всем трем проектам

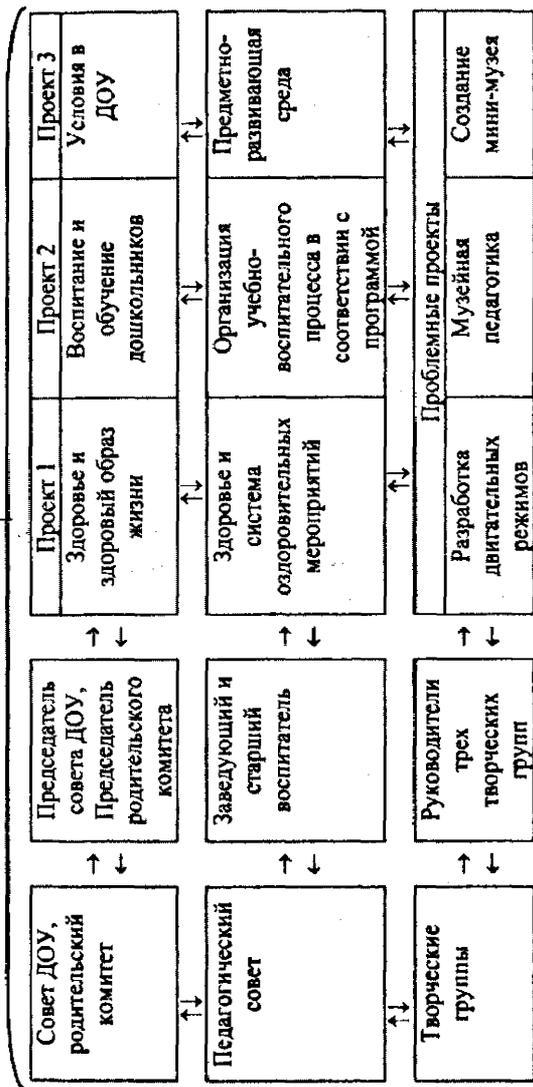


Рис. 3. Матричная структура внутрисадовского управления

2. Организация учебно-воспитательного процесса – самоуправление, сотрудничество педагогов, детей и их родителей в процессе достижения целей обучения, воспитания и развития; планирование и организация разнообразной детской деятельности с учетом интересов и потребностей детей; педагог и ребенок как равноправные партнеры в этой деятельности; высокий уровень мотивации всех участников педагогического процесса; комфортная предметно-развивающая и психолого-педагогическая среда в детском саду для всех участников целостного педагогического процесса.

3. Эффективность учебно-воспитательного процесса – сравнение конечных результатов с запланированными (оценка состояния физического и психического здоровья детей, их развития: физического, познавательного, художественно-эстетического, интеллектуального, социального).

Исходя из осознания общечеловеческих и национальных ценностей, К. Ю. Белая выделяет следующие ключевые результаты деятельности дошкольного образовательного учреждения:

1. Здоровье и здоровый образ жизни. Уровень здоровья, физического и психического развития ребенка.

2. Воспитанность на основе общечеловеческих и национальных ценностей. Уровень нравственного, духовного и морального воспитания личности ребенка.

3. Образованность в соответствии с личностными возможностями и способностями. Уровень интеллектуального развития.

4. Готовность к продолжению образования. Уровень готовности к обучению в школе.

5. Адаптивность образовательной среды к удовлетворению образовательных потребностей личности. Уровень адаптивности предметно-развивающей и образовательной среды.

Управление выделенными ключевыми результатами будет определяться главными факторами и условиями (рис. 4) [8].

Представленная на рис. 4 система управления дошкольным образовательным учреждением позволит его руководителю и администрации успешно решать стоящие перед ними управленческие задачи.

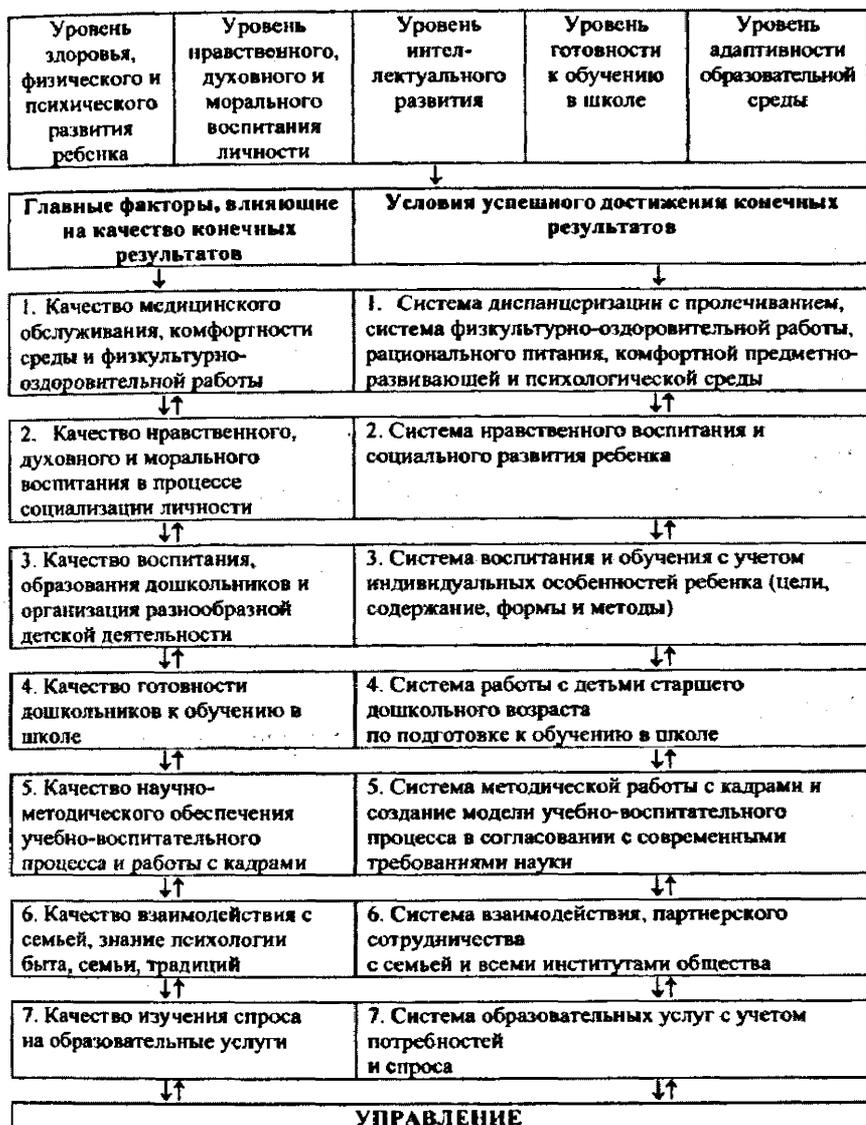


Рис. 4. Факторы и условия успешного достижения конечных результатов в деятельности дошкольного образовательного учреждения

### 2.3. Деятельность заведующего дошкольным образовательным учреждением

К администрации дошкольного учреждения относятся заведующий детским садом, старший воспитатель и заместитель заведующего по административно-хозяйственной части.

Заведующий осуществляет общее руководство детским садом, в своей деятельности опирается на Закон Российской Федерации «Об образовании», Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении, Устав дошкольного учреждения и на другие законодательные акты, рассмотренные нами в первом разделе пособия. Заведующий занимается комплектованием групп детьми в соответствии с их возрастом, состоянием здоровья, индивидуальными особенностями и запросами родителей, подбирает кадры, руководит педагогами, обслуживающим персоналом, отвечает за рациональное использование бюджетных ассигнований и средств, поступающих из других источников.

Современный заведующий должен определять перспективы развития учреждения с учетом социального заказа общества и планировать деятельность коллектива по достижению намеченных результатов, должен своевременно информировать педагогический коллектив о новых педагогических программах и технологиях, стимулировать педагогов к изучению личности каждого ребенка и уметь применять на практике методы и приемы, способствующие индивидуальному развитию детей. От его деятельности зависит создание условий для раскрытия творческого потенциала каждого педагога: своевременное направление педагогов на курсы повышения квалификации, проведение методических мероприятий с учетом запросов педагогов, разработка и внедрение новых образовательных программ для дошкольных учреждений, внедрение и использование на практике новых информационных технологий и программ. Он должен осуществлять контроль за подбором учебно-методических пособий, разработок для обогащения учебно-воспитательного процесса. В его функции входит анализ уровня развития детей в каждой группе, осуществление регулятивно-коррекционной работы по различным направлениям деятельности дошкольного учреждения, работа с

родителями, педагогами-воспитателями, другими сотрудниками учреждения.

Как было отмечено ранее, одним из требований, предъявляемых временем к заведующему дошкольным образовательным учреждением, является умение решать проблему качества образования, оценку которого возможно осуществлять по трем основным направлениям.

1. Качество образовательных услуг, предоставляемых детям, родителям, социуму:

а) количество планов, программ, реализуемых дошкольным образовательным учреждением;

б) качество кадрового состава;

в) качество учебно-методической и технической оснащенности дошкольного образовательного учреждения;

г) степень реализации педагогических технологий по дошкольному образованию и воспитанию.

2. Оценка уровня образования, получаемого детьми в детском саду:

а) уровень физического, психического здоровья дошкольника, его положительная динамика на всех этапах развития;

б) готовность детей к обучению в школе;

в) уровень развития творческого мышления;

г) социальная зрелость воспитанников, коммуникабельность.

3. Оценка умения заведующего управлять развитием системы образования:

а) оценка организационно-педагогической деятельности руководителя;

б) оценка выполнения руководителем управленческих функций (анализ, контроль).

В работе руководителя дошкольного образовательного учреждения должна прослеживаться управленческая последовательность действий, понятная всем сотрудникам. Предлагая коллективу программу развития учреждения, руководитель должен поставить краткосрочные и долгосрочные задачи, внимательно следить за этапами их реализации, при необходимости изменяя или внося корректировку, анализировать итоги выполнения за-

дач, при необходимости поощряя или наказывая сотрудников. Деятельность педагогического коллектива и его руководителя должна быть ориентирована на конкретного ребенка, его гармоничное развитие, индивидуальные особенности и личную самооценку.

Кроме того, в своей работе заведующему необходимо учитывать фактор самооценности детства, стремясь к созданию комфортных условий для работы сотрудников, к созданию положительного психологического климата в коллективе, поддерживая творческую направленность и заинтересованность в труде, в том числе и через материальное стимулирование.

В целом можно сказать, что деятельность заведующего основана на трех направлениях: руководство воспитательной и методической работой, решение административно-хозяйственных вопросов, работа с семьей.

Руководство воспитательной и методической работой предусматривает:

- оказание своевременной, квалифицированной помощи воспитателям в выполнении программы дошкольного образования, по которой работает детский сад;
- контроль за повышением квалификации педагогов и работой по самообразованию;
- изучение, обобщение, распространение и внедрение передового педагогического опыта.

Для реализации этих задач заведующий использует разнообразные формы работы с кадрами: индивидуальные (посещения групп с последующим анализом, взаимопосещения, консультации, личный показ методов и приемов работы и др.) и коллективные (педагогические советы, семинары, практикумы, открытые просмотры игр, занятий, прогулок и т. д. у опытных воспитателей с последующим коллективным обсуждением, коллективные консультации и др.).

В содержание административно-хозяйственной работы входит обеспечение выполнения плана по контингентам детей, составление приходно-расходной сметы, плановое расходование средств, соблюдение финансовой дисциплины. Это направление деятельности заведующего предполагает организацию детского

питания; правильную расстановку обслуживающего персонала, повышение его квалификации, создание условий для рационального труда. Занимаясь административно-хозяйственной деятельностью, заведующий заботится:

- о создании материально-технической базы для жизни, воспитания и обучения детей в соответствии с требованиями педагогики и гигиены (оборудование помещений мебелью, своевременный ремонт помещений, мебели и другого оборудования, приобретение необходимых учебно-наглядных пособий, игрушек, детской художественной литературы, оборудования для каждой возрастной группы;

- рациональной планировке и оборудовании участка для игр и трудовой деятельности детей;

- правильной расстановке педагогических кадров с учетом не только должностных обязанностей воспитателей, стажа работы с детьми, но и индивидуальных особенностей сотрудников, их склонности, психологической совместимости.

Наряду с вышеперечисленным заведующий вместе с врачом разрабатывает мероприятия по медицинскому обслуживанию детей: систематический медицинский осмотр, вакцинацию и другие профилактические мероприятия (по графику).

Важным аспектом деятельности заведующего является работа с родителями. В содержание этой работы входит оказание помощи воспитателям в установлении контактов с родителями, в проведении индивидуальных и коллективных форм работы (беседы, консультации, групповые собрания, выставки, лекции, общие родительские собрания, конференции, наглядная пропаганда и др.); руководство работой родительского комитета; организация пропаганды педагогических знаний среди населения; изучение и распространение положительного опыта семейного воспитания. Родители могут обращаться к заведующему за консультациями и вносить собственные предложения по улучшению работы с детьми. Родители имеют право требовать, чтобы руководимый заведующим коллектив обеспечивал ребенку подобающий уход, воспитание и обучение, охрану и укрепление здоровья в соответствии с условиями договора, который заключает дошкольное об-

разовательное учреждение с родителями при приеме ребенка в детский сад.

Рассматривая управленческие функции руководителя дошкольного образовательного учреждения, следует отметить, что ему недостаточно простой исполнительности. Большое значение имеют деловые качества, компетентность, новаторство, инициативность, готовность брать на себя ответственность, умение ставить задачи перед коллективом и совместно их решать. Умелый руководитель четко определяет перспективы развития педагогического коллектива, применяет новые программы, методы и приемы работы с детьми. Все это в целом является слагаемыми управленческих умений и навыков.

Одной из основных функций руководителя является планирование деятельности учреждения с учетом целей его развития. Грамотное планирование позволяет правильно оценивать положительные и отрицательные направления развития учреждения, упрощает контроль за выполнением педагогическим коллективом поставленных целей, более четко и наглядно помогает увидеть то, что не удалось сделать и причины этого.

Учитывая важность планирования в управленческой деятельности заведующего, рассмотрим этот вопрос более подробно.

#### **2.4. Планирование в дошкольном образовательном учреждении как компонент деятельности заведующего**

Планирование деятельности детского сада основывается на способности заведующего проанализировать ситуацию, умении выявить основные тенденции жизнедеятельности и наметить пути развития учреждения.

Процесс планирования должен создать систему, в которой хорошо видны:

- основное содержание плана;
- временной разрез;
- ответственные за его выполнение лицо или группа лиц.

Цель ее создания – гарантированная реалистичность плана, главная задача – превращение построенной системы в постоянно действующий процесс, учитывающий характерные, индивиду-

альные черты данного учреждения. Такая система, как правило, подразумевает несколько уровней планирования:

- стратегическое;
- тактическое;
- оперативное.

Стратегическое<sup>7</sup> или долгосрочное планирование призвано определить основные стратегические цели дошкольного образовательного учреждения, стратегию получения и использования ресурсов для достижения этих целей. Общий стратегический план должен стать программой, направляющей деятельность дошкольного образовательного учреждения в течение продолжительного времени. Стратегическое планирование – способ формального прогнозирования проблем и возможностей, который обеспечивает создание долгосрочного плана; дает основу для принятия решений, т. е. знание того, чего хочет достичь учреждение и как; способствует снижению риска при принятии решений; помогает установить взаимосвязь и единство целей планирования.

Основными чертами этого типа планирования являются:

- включение в его содержание основных проблем деятельности учреждения;
- создание ориентиров и рамок для детального планирования и принятия текущих решений;
- долгосрочный характер (по сравнению с другими видами планирования);
- нацеленность на придание деятельности учреждения стройности и внутреннего единства;
- активизация и модернизация работы учреждения.

На основе долгосрочного планирования администрация детского сада выстраивает краткосрочные или тактические планы, обеспечивая реализацию первых. Такое планирование представляет собой процесс разработки детальных краткосрочных решений относительно того, какие мероприятия необходимо прово-

---

<sup>7</sup> Стратегия представляет собой комплексный план, направленный на обеспечение осуществления миссии учреждения и основных целей его деятельности.

дять в рамках учреждения, кто должен стать их исполнителями, каким образом эти мероприятия следует реализовывать.

Имея тактические планы, заведующий приступает к оперативному планированию, представляющему собой разработку конкретных действий людей и структур с учетом всех необходимых условий.

Практическая реализация такого подхода к планированию предполагает:

- определение понятной и реально достижимой для работников дошкольного образовательного учреждения иерархии планируемых целей, задач и мероприятий;
- создание стройной системы целеполагания (главные цели, второстепенные задачи, контрольные мероприятия), конкретизирующей основные целевые программы и указания органов управления образованием;
- выстраивание системы взаимосвязей между долгосрочными, перспективными и оперативными планами при сохранении возможности внесения корректив;
- четкое прогнозирование результатов деятельности на планируемый период и др.

При осуществлении планирования заведующий должен соблюдать следующие условия:

- 1) охват всех сфер деятельности дошкольного образовательного учреждения;
- 2) согласованность планирования с внешними обстоятельствами;
- 3) согласованность с ресурсными возможностями;
- 4) связь с долгосрочными направлениями в развитии дошкольного образовательного учреждения;
- 5) учет приоритетов в целях и задачах, принимаемых в дошкольном образовательном учреждении;
- 6) практичность и реализуемость рекомендаций.

Примеры конкретных документов, являющихся результатами осуществления каждого уровня планирования, представлены в табл. 1.

**Планирование в дошкольном образовательном учреждении**

Планирование			
	<i>стратегическое</i>	<i>тактическое</i>	<i>оперативное</i>
Название документа	Основные стратегические направления на 5–10 лет	Годовой план	Календарные планы образовательной работы
	Программа развития дошкольного образовательного учреждения	Учебный план	Планы специалистов
	Концепция развития образовательного учреждения	Сетка занятий	Перспективные планы воспитателей
	Образовательная программа	Перспективные планы воспитателей	Тематические планы
	Модель выпускника	Индивидуальные карты развития ребенка	Диагностические карты развития

Рассмотрим более подробно особенности разработки некоторых из перечисленных в табл. 1 документов.

*Программа развития дошкольного учреждения* должна быть [7]:

1) актуальной, т. е. ориентированной на решение наиболее важных проблем для системы дошкольного воспитания, складывающейся в конкретном детском саду;

2) прогностичной, т. е. отражать в целях и планируемых действиях не только сегодняшние, но и будущие требования к дошкольному учреждению: соответствовать изменяющимся требованиям и условиям, в которых она будет реализоваться.

3) рациональной, т. е. определять такие цели и способы их достижения, которые позволят получить максимально полезный результат;

4) реалистичной, т. е. обеспечивать соответствие между желаемым и возможным;

5) целостной, т. е. иметь полный состав действий, необходимых для достижения цели, согласованность связи между действиями;

6) контролируемой, т. е. давать возможность операционально определять конечные и промежуточные цели (ожидаемые результаты) таким образом, чтобы существовал способ проверки реально полученных результатов на их соответствие целям;

7) чувствительной к сбоям, т. е. своевременно обнаруживать отклонения реального положения дел от предусмотренного программой, представляющие угрозу для достижения поставленных целей. Чувствительность к сбоям тем выше, чем более детализирована программа.

Программу дошкольного учреждения можно разрабатывать, используя разные технологии. К примеру, одна из технологий включает следующие процедуры:

1) подготовку информации об учреждении;

2) проблемный анализ состояния учебно-воспитательного процесса;

3) формирование концепции и разработка стратегии развития дошкольного учреждения;

4) определение этапов реализации программы;

5) разработку плана действий.

Далее приведем образец структуры программы развития дошкольного образовательного учреждения.

*Раздел I. Информация-справка о дошкольном образовательном учреждении.*

При ее составлении необходимо помнить, что:

- это анализ достигнутого;
- информация для учредителей, экспертной комиссии по аттестации или оценке представляемого проекта программы развития;
- рекламный материал для родителей, населения микрорайона, жителей города.

Начать справку можно с краткого анализа социума, указав особенности месторасположения детского сада (промышленный район, центр города, «спальный» район, ближайшие культурно-массовые объекты). Далее следует перейти к информации о дошкольном учреждении: состояние материально-технической базы,

характеристика контингента воспитанников, сведения о педагогических кадрах; краткие итоги учебно-воспитательного процесса; достижения педагогического коллектива; наличие творческих контактов с коллегами, учеными, работниками искусства и культуры, медицинскими, спортивными учреждениями. Кроме того, необходимы краткие сведения об истории детского сада, традициях, сложившихся в педагогическом коллективе.

Раздел II. *Проблемный анализ состояния воспитательно-образовательного процесса по всем линиям развития* (физическое воспитание и здоровье, речевое, интеллектуальное, художественно-эстетическое, социально-нравственное развитие).

В этом разделе выделяется положительный опыт и нерешенные проблемы по каждому направлению, конкретизируются задачи, которые необходимо решать. Желательно сопровождать текст различными сравнительными таблицами, схемами, графиками, материалами опроса родителей и сотрудников.

Проводимый в этом разделе анализ образовательной ситуации включает: уровни здоровья и здорового образа жизни, воспитания и обучения дошкольников в соответствии с государственными стандартами; готовности детей к школе (за 1–2 года). Важно проанализировать научно-методическое обеспечение развивающегося учебно-воспитательного процесса, уровень профессиональной компетенции педагогов; необходимо дать конкретные ответы на вопрос: «Из-за каких недостатков учебно-воспитательного процесса существует расхождение результатов и требований социального заказа?». Завершая анализ, следует выделить перечень тех недостатков, устранение которых является наиболее актуальным.

Раздел III. *Концепция<sup>8</sup> и стратегия развития дошкольного образовательного учреждения<sup>9</sup>.*

---

<sup>8</sup> Концепция (от лат. *conceptio*) – понимание, система, трактовка каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения, ведущий замысел, конструктивный принцип различных видов деятельности. Концепция развития ДОУ рассматривается как совокупность мер по его обновлению в результате развития инновационных процессов.

<sup>9</sup> Стратегия развития дошкольного образовательного учреждения – это обобщенный замысел процесса перехода к изменениям деятельности детского сада.

В этом разделе формируется вид и характер будущего дошкольного образовательного учреждения, к которому стремится педагогический коллектив; обозначаются цели и задачи обновления содержания воспитательно-образовательного процесса с опорой на нормативно-правовые документы; определяется стратегия реализации поставленных целей.

Концепция развития дошкольного учреждения обычно состоит из двух частей.

*Первая часть* – характер будущего дошкольного учреждения, где задается:

- структура нового и модернизированного воспитательно-образовательного учреждения;
- новые или модернизированные программы, которые будет реализовывать детский сад;
- новые подходы, способы, схемы организации воспитательно-образовательного процесса;
- описание новых технологий, методик обучения, воспитания и развития детей;
- характеристика дополнительных услуг.

*Вторая часть* – проект новой системы управления, который создается на основе уже полностью разработанного проекта нового (модернизированного) учреждения и содержит:

- новую или модифицированную организационную структуру системы управления, где показаны все субъекты управления;
- новый или обновленный, обязательно соответствующий новому объекту управления перечень всех персональных и коллективных органов управления;
- новые методы управления.

Разработка стратегии начинается с определения ориентировочного времени реализации концепции и этапов преобразования дошкольного образовательного учреждения в новый статус. Всю концепцию изменения деятельности детского сада сразу реализовать невозможно, поэтому необходимо наметить промежуточные шаги, выделив этапы преобразования существующего учреждения, основные действия, осуществляемые на каждом этапе (с указанием направлений и задач каждого действия).

#### Раздел IV. План действий.

План пишется для каждого этапа отдельно и может оформляться в виде таблицы, где указываются мероприятия, сроки их проведения (начало и окончание), ответственный исполнитель, используемые средства для получения результата. По окончании срока обозначенного этапа дается краткий анализ выполнения (что удалось, не удалось, причины), после чего составляется план действий на следующий этап.

Для того чтобы план действий мог эффективно выполнять свои функции, он должен быть полным, целостным, скоординированным и сбалансированным по всем ресурсам (кадровым, научно-методическим, материально-техническим и финансовым).

Целесообразно представить план в табличной форме (табл. 2).

Таблица 2

**Табличная форма представления плана действий по осуществлению конкретного этапа реализации концепции развития дошкольного образовательного учреждения**

Задачи	Условия						
	Организа-ционные	Кадровые	Научно-методические	Материально-технические	Финансовые	Мотивационные	Нормативные

После заполнения табл. 2 все включенные в нее действия переносятся в табл. 3 и согласуются по срокам.

Таблица 3

**План определенного этапа реализации концепции развития дошкольного образовательного учреждения**

Направления и задачи (Что?)	Действия (мероприятия) (Как?)	Место проведения (Где?)	Сроки проведения (начало и конец) (Когда?)	Ответственный исполнитель (Кто?)	Объем финансирования (Сколько средств?)

Всякое планируемое действие должно быть соотнесено с имеющимися ресурсами. Если для решения задачи необходимо специальное финансирование, следует определить его размеры и источники. Когда средств не хватает, следует или искать источники дополнительного финансирования, или корректировать программу развития, отказываясь от части задач либо сокращая их объем.

Для подготовки рассматриваемого документа создается рабочая группа (авторский коллектив) из числа педагогов детского сада, которая привлекает к его подготовке других педагогов, родителей, ученых.

Еще одним обязательным документом дошкольного образовательного учреждения является образовательная программа, в которой необходимо отразить специфику учреждения (детский сад присмотра и ухода, детский сад общеразвивающего вида, детский сад компенсирующего вида, детский сад комбинированного вида, детский сад – центр развития ребенка). Ее структура включает 5 разделов:

**Раздел 1. Цели и задачи воспитания и обучения**, определенные на основе анализа результатов предшествующей педагогической деятельности, потребностей родителей, социума, в котором находится дошкольное образовательное учреждение.

**Раздел 2. Перечень программ, технологий**, которые планируется использовать по основному и дополнительному образованию (с полными выходными данными). Этот раздел программы можно оформить в виде таблицы (табл. 4).

Таблица 4

**Программы и технологии, используемые  
в работе дошкольного образовательного учреждения**

Линии развития	Название программы	Название технологии	Примечание

**Раздел 3. Материалы, связанные с проектированием, планированием и организацией текущей педагогической деятельности по всем направлениям и методикам, формы организации образо-**

*вательного процесса, соответствующих поставленным задачам и выбранному содержанию.*

В этом разделе необходимо представить:

- гибкий режим деятельности в зависимости от социального заказа родителей, наличия специалистов, педагогов, медицинских работников, подходы к обучению дошкольников и организации всех видов детской деятельности;
- расписание занятий с учетом времени года и возрастных психофизиологических возможностей детей, взаимосвязи планируемых занятий с повседневной жизнью детей в детском саду;
- систему закалывающих мероприятий;
- модель воспитательно-образовательного процесса;
- содержание дополнительного образования и др.

Раздел 4. *Способы систематической фиксации динамики детского развития.* Здесь должен быть перечень диагностических методик, тестов, используемых для определения уровня выполнения программ и уровня развития детей. Методики подбираются каждым специалистом (музыкальным руководителем, психологом, педагогом дополнительного образования и др.), указываются сроки проведения диагностики и ответственные.

Раздел 5. *Условия реализации образовательной программы.* Этот раздел разрабатывается так, чтобы отражать специфику конкретного учреждения и включать в себя мероприятия по управлению реализацией программы; созданию и обновлению предметно-развивающей среды; инновационную или экспериментальную работу; формы сотрудничества с семьей; преемственность в работе детского сада и школы; взаимодействие с другими учреждениями.

Следующим документом, определяющим деятельность детского сада в течение года, является *годовой план*. Он нацелен на решение конкретных задач, способствующих совершенствованию работы всего педагогического коллектива в данном учебном году. В соответствии с задачами в плане определены конкретные мероприятия и содержание работы с педагогическим, медицинским и обслуживающим персоналом. План предусматривает мероприятия по педагогическому просвещению родителей и совместную работу со школой.

Годовой план работы составляется с учетом вида дошкольного образовательного учреждения и профессионального уровня педагогических кадров. Приступая к его составлению, заведующий руководствуется тем, что план будет выполняться всем педагогическим коллективом учреждения. План может быть оформлен в любой удобной для конкретного педагогического коллектива форме: схематично-блочной, календарно-месячной, цикличной по формам работы и др.

Рассмотрим годовой план работы, в котором ежегодно присутствуют одни и те же разделы, но меняется содержание, определяющееся полученными результатами. Такой годовой план работы включает следующие разделы: анализ конечных результатов прошедшего учебного года; планирование деятельности детского сада на текущий год.

*1. Анализ конечных результатов прошедшего учебного года* включает следующие аспекты.

1. Состояние здоровья воспитанников, заболеваемость детей и сотрудников в течение года, суммарные данные по группам здоровья для организации специальной лечебно-профилактической работы; результаты организации физкультурно-оздоровительной работы, закаливания, организации рационального питания и др. Далее даются общие выводы по блоку (выявленные тенденции по уровню здоровья и здорового образа жизни), определяются резервы планирования деятельности на новый учебный год.

2. Результаты выполнения программы, по которой работал детский сад в прошлом учебном году по всем направлениям. Анализ уровня познавательного, интеллектуального, социально-нравственного, художественно-эстетического, физического развития детей и др. Общие выводы и резервы повышения уровня выполнения программы.

3. Анализ уровня готовности к обучению в школе детей подготовительной группы (результаты диагностики развития детей, поступающих в школу); анализ успеваемости выпускников детского сада, окончивших 1–4 классы. Общие выводы и резервы повышения результативности работы по данному разделу.

4. Анализ результатов повышения квалификации и аттестации педагогов; заявки педагогов на методическую помощь на следующий год; анализ системы методической работы; анализ научно-методической обеспеченности учебно-воспитательного процесса. Общие выводы, выявленные тенденции и резервы планирования работы с кадрами и оснащения методического кабинета на следующий учебный год.

5. Анализ системы работы с родителями (по результатам анкетирования родителей), выполнения планов совместной работы детского сада и школы; результаты работы с другими организациями. Общие выводы.

6. Анализ итогов административно-хозяйственной работы, оценка материально-технических и медико-социальных условий пребывания детей в дошкольном образовательном учреждении.

II. Планирование деятельности дошкольного образовательного учреждения на текущий год<sup>10</sup> включает следующие моменты.

1. Обеспечение здоровья и здорового образа жизни детей.

Цель: сохранение и укрепление здоровья, совершенствование всех функций организма, обеспечение полноценного физического развития и воспитания дошкольников.

Содержание деятельности	Ответственные и сроки
1	2
1.1. Улучшение качества медицинского обслуживания: – диагностика состояния здоровья детей; – организация рациональной двигательной активности дошкольников; – профилактические мероприятия с детьми; – анализ уровня заболеваемости; – оформление медицинского уголка	
1.2. Система рационального питания: – ... – ...	

<sup>10</sup> Технология П. И. Третьякова [6].

1	2
1.3. Система физкультурно-оздоровительных мероприятий: – ... – ...	
1.4. Создание необходимой психологической среды: – работа комнаты психологической разгрузки; – анкетирование родителей; – работа консультативного пункта для родителей и педагогов	
1.5. Система работы по обеспечению охраны труда и безопасности жизнедеятельности детей и сотрудников: – инструктаж по охране труда; – инструктаж по пожарной безопасности; – проведение учений по эвакуации детей; – проведение работы по проверке знаний об охране труда среди педагогов и обслуживающего персонала;	

## *2. Обеспечение высокого уровня образования и воспитания дошкольников*

Цель: создание необходимых условий для обеспечения современного качества дошкольного образования, эффективности использования интеллектуального потенциала всех участников педагогического процесса.

Содержание деятельности	Ответственные и сроки
1	2
2.1. Организация учебно-воспитательного процесса: – ...	
2.2. Организация дополнительных образовательных услуг: – мониторинг запросов родителей; – организация платных и бесплатных дополнительных образовательных услуг; – составление и утверждение планов кружков;	

1	2
2.3. Организация предметно-развивающей среды в дошкольном образовательном учреждении: – ...	
2.4. Организация смотров-конкурсов – ...	

3. *Создание условий для обеспечения готовности старших дошкольников к обучению в школе.*

Цель: формирование интереса к учебной деятельности и желания учиться в школе.

Содержание деятельности	Ответственные и сроки
3.1. Диагностика детей, поступающих в школу: – определение уровня развития познавательных процессов; – определение мотивационной готовности к школе; – обследование уровня речевого развития детей; – ...	
3.2. Система организации учебно-воспитательной работы в подготовительной группе: – анализ планов воспитательно-образовательной работы в подготовительных группах; – фронтальная проверка подготовки детей к школе; – открытые занятия для родителей по подготовке детей к школе (развитие речи, математика, познавательные и т. д.); – ...	
3.3. Совместные мероприятия для детей, педагогов и родителей, направленные на подготовку детей к школе: – ...	
3.4. Психологическая служба: – занятия по психологической подготовке детей к школе; – работа консультативного пункта для родителей, педагогов и детей по подготовке к школе; – ....	

#### 4. Научно-методическое и кадровое обеспечение учебно-воспитательного процесса.

Цель: повышение профессионального уровня всех участников педагогического процесса, использование отечественных традиций и современного опыта в области дошкольного образования.

Содержание деятельности	Ответственные и сроки
4.1. Система методической работы дошкольного образовательного учреждения: – педсоветы; – ...	
4.2. Открытые просмотры педагогической деятельности: – ... – ...	
4.3. Повышение профессионального мастерства педагогов: – курсы повышения квалификации; – участие в работе методических объединений города; – ...	
4.4. Консультации – .. – ...	
4.5. Семинары: – ... – ...	

#### 5. Взаимосвязь в работе дошкольного образовательного учреждения с семьей, школой и другими организациями.

Цели:

1) усиление роли семьи в обучении и воспитании детей, содействие осуществлению прав родителей на участие в управлении дошкольным образовательным учреждением, в организации образовательного процесса;

2) совершенствование работы по взаимодействию с социальными институтами города.

Содержание деятельности	Ответственные и сроки
5.1. Система работы с родителями: - ... - ...	
5.2. Система работы с социальными институтами детства: - ... - ...	
5.3. Система работы со школой - ... - ...	

6. Укрепление материально-технической базы дошкольного образовательного учреждения.

Цель: создание материально-технических условий для качественного осуществления образовательно-воспитательной работы.

Содержание деятельности	Ответственные и сроки
6.1. Ремонт помещений: - ... - ...	
6.2. Совещания при заведующем: - ... - ...	
6.3. Работа по оздоровлению сотрудников: - ... - ...	

При составлении годового плана руководитель учитывает кадровый потенциал педагогического коллектива, согласованность позиций, педагогический опыт совместной работы, социально-психологический климат учреждения.

Составленный план обсуждается и корректируется педагогическим коллективом. Обычно это делается на производственном совещании, перед началом нового учебного года (в августе). При-

нятие плана работы означает начало деятельности по его реализации.

Планирование работы учреждения не заканчивается составлением годового плана. В соответствии с ним каждый сотрудник должен уметь спланировать свою работу. Рассмотрим, например, несколько вариантов того, как это может сделать заведующий при планировании работы с кадрами на месяц.

1-й вариант. *Циклограмма деятельности.*

Многие руководители составляют ее в начале учебного года, что помогает рационально организовать свой труд, учесть основные направления деятельности и плановость их выполнения. С учетом перечня профессиональных обязанностей руководитель планирует работу на месяц и на каждый день. При этом, если происходит отмена запланированного, на обратной стороне этого же листа делается пометка, что позволяет перенести данную работу на следующий день или месяц. Преимущество этого планирования в том, что в конце любого срока (месяц, квартал, полугодие, год) руководитель может легко проанализировать выполненную работу, выделить моменты, которые он не учел, и равномерно распределить последующую работу.

2-й вариант. *Ежедневник* – самый распространенный в практике работы руководителей. Используются ежедневники различных форматов и вариантов оформления.

3-й вариант. *Картотека дел*, которая имеет три раздела: план на месяц, план на день, выполнение. В начале учебного года заведующий выписывает на отдельные карточки основные мероприятия и раскладывает их по месяцам. Ежедневные текущие дела также фиксируются на отдельных карточках и раскладываются в первом разделе картотеки по числам месяца. Карточки с выполненными делами перемещаются в третий раздел: «Выполненное». Если запланированное мероприятие не выполнено, карточка переносится на следующий день или месяц.

4-й вариант. *Технологическая карта управления дошкольным учреждением.* Такие карты способны оказать помощь руководителям в планировании, размещении основных мероприятий по

руководству и контролю во времени. Обычно они составляются в виде следующей таблицы (табл. 5)

Таблица 5

Технологическая карта управления ДООУ на \_\_\_\_\_ месяца

№	Мероприятия	I неделя	II неделя	III неделя	IV неделя

Таким образом, для наиболее эффективного управления дошкольным образовательным учреждением заведующему при разработке различных видов планов рекомендуется решать такие задачи, как:

1) повышение качества образовательных услуг, предоставляемых дошкольным образовательным учреждением;

2) развитие психологической службы в дошкольном образовательном учреждении, проведение коррекции личностного и интеллектуального развития дошкольников;

3) поддержка и развитие разнообразных форм оздоровительной работы с детьми;

4) создание условий, направленных на развитие гармоничной личности ребенка, уверенного в себе и способного реализовать свой творческий потенциал;

5) создание собственной Интернет-страницы, на которой в доступной форме публикуется информация о деятельности дошкольного образовательного учреждения, проводимых мероприятиях, реализуемых образовательных программах и т. д.

Необходимо помнить, что планирование деятельности дошкольного образовательного учреждения заведующий осуществляет в тесном сотрудничестве со старшим воспитателем (методистом).

### **2.5. Деятельность старшего воспитателя (методиста) как руководство методической работой дошкольного образовательного учреждения**

Методическую деятельность обычно определяют как деятельность по обобщению и распространению педагогического опыта. В дошкольном образовательном учреждении методическую работу осуществляет старший воспитатель или методист. Его задачей

является выстраивание системы методической работы на основе анализа результатов учебно-воспитательного процесса, уровня педагогического мастерства и квалификации педагогов, зрелости и сплоченности педагогического коллектива, конкретных интересов, потребностей и запросов воспитателей.

Старший воспитатель вместе с заведующим осуществляет руководство дошкольным учреждением. Он участвует:

- в подборе кандидатов на должности воспитателей, их помощников, специалистов;
- создании благоприятного морально-психологического климата в коллективе, системы поощрения сотрудников;
- определении цели дошкольного образовательного учреждения;
- стратегическом планировании, разработке и внедрении программ развития и планов работы дошкольного образовательного учреждения;
- создании имиджа дошкольного образовательного учреждения среди населения;
- выборе (разработке) образовательных программ для детей;
- организации образовательной, воспитательной работы с детьми;
- организации экспериментальной, исследовательской работы в дошкольном образовательном учреждении;
- развитию, эффективном использовании интеллектуального потенциала дошкольного образовательного учреждения;
- развитию сотрудничества с другими дошкольными образовательными учреждениями, школами, детскими центрами, музеями и т. п.

Кроме этого, старший воспитатель планирует учебно-воспитательную, методическую работу с учетом профессиональных навыков, опыта воспитателей с целью создания оптимальной модели учебно-воспитательного процесса в дошкольном образовательном учреждении, предусматривая:

- внесение предложений в план работы дошкольного образовательного учреждения, поступившие от воспитателей;
- повышение квалификации воспитателей;

- помощь воспитателям в самообразовании;
- аттестацию воспитателей;
- составление сетки занятий по возрастным группам;
- методическую помощь воспитателям (в первую очередь начинающим) в подготовке и проведении занятий;
- обмен опытом работы сотрудников дошкольного образовательного учреждения;
- ознакомление воспитателей с достижениями педагогической теории и практики;
- развитие преемственности дошкольного образовательного учреждения и школы;
- совершенствование работы с родителями;
- комплектование групп учебными пособиями, играми, игрушками;
- постоянный анализ состояния учебно-методической и воспитательной работы и принятие на его основе конкретных мер повышения эффективности методической работы.

Старший воспитатель организует учебно-воспитательную, методическую работу:

- организует и регулярно проводит заседания педагогического совета;
- проводит для воспитателей открытые занятия, семинары, индивидуальные и групповые консультации, выставки, конкурсы;
- организует работу творческих групп;
- своевременно приобретает оборудование, необходимое для учебно-воспитательной, методической работы;
- ведет картотеку издаваемой учебно-педагогической и методической литературы;
- комплектует, пропагандирует среди воспитателей библиотеку учебно-методической и детской литературы, пособий и т. п.;
- организует работу воспитателей по изготовлению пособий, дидактических материалов;
- проводит совместные мероприятия со школой;
- готовит для родителей стенды, папки-передвижки об опыте семейного воспитания;
- своевременно оформляет педагогическую документацию;

- формирует и обобщает лучший опыт работы педагогов по разным проблемам и направлениям.

- Также старший воспитатель осуществляет контроль за работой воспитателей:

- систематически проверяет планы учебно-воспитательной работы;

- по графику посещает занятия в группах;

- следит за выполнением годового плана работы, решений, принятых на заседаниях педсовета.

В работе старшего воспитателя реализуются следующие направления:

- организация взаимодействия в работе воспитателей, психолога, логопеда, музыкального руководителя и других специалистов;

- регулярное проведение диагностики развития детей, их знаний, умений, навыков;

- анализ планов воспитателей по самообразованию;

- осуществление взаимосвязи в работе дошкольного образовательного учреждения, семьи, школы.

Для успешного выполнения своей профессиональной деятельности старшему воспитателю необходимо:

- обладать методологической культурой, концептуальным мышлением, умением моделировать педагогический процесс и прогнозировать результаты собственной деятельности;

- иметь высокий уровень общей коммуникативной культуры, опыта организации общения с воспитателями, осуществляемого в режиме диалога;

- быть готовым к совместному овладению социальным опытом со всеми участниками педагогического процесса;

- стремиться к формированию и развитию личных креативных качеств, которые дают возможность генерации уникальных педагогических идей;

- развивать у себя культуру получения, отбора, воспроизведения, обработки информации в условиях нарастания информационных потоков;

- иметь опыт системного изучения и исследования педагогической деятельности воспитателей и собственной профессионально-педагогической деятельности.

При оценке системы методической работы в дошкольном учреждении можно опираться на следующие критерии.

1. Рост результатов развития детей до оптимального для каждого ребенка уровня или приближение к нему за отведенное время без перегрузки детей.

2. Рациональность затрат времени. Экономичность методической работы достигается там, где рост мастерства воспитателей происходит при разумных затратах времени и усилий на методическую работу и самообразование без перегрузки педагогов этими видами деятельности.

3. Стимулирование роли методической работы. В коллективе наблюдается улучшение психологического микроклимата, происходит рост творческой активности педагогов и их удовлетворенность результатами своего труда.

Кроме всего рассмотренного, одной из обязанностей старшего воспитателя является организация работы методического кабинета в дошкольном образовательном учреждении.

## **2.6. Методический кабинет в дошкольном образовательном учреждении**

Методический кабинет в дошкольном учреждении создается для того, чтобы оказывать повседневную целенаправленную методическую помощь воспитателям в осуществлении программы, по которой работает учреждение, в подготовке к рабочему дню, к педагогическому совету или родительскому собранию, к занятиям по самообразованию и т. д.

Организуя работу методического кабинета, старший воспитатель должен при подборе содержания и оформлении ориентироваться на потребности педагогов. В кабинете обычно имеется информация об учреждении и авторских разработках, годовой план, материалы педагогических советов, приказы, методические письма, рекомендации, материалы из опыта работы воспитателей, музыкального руководителя, педагогов-дефектологов; календарные планы, конспекты и протоколы обсуждения открытых просмотров занятий, игр, трудовой деятельности, прогулок и т. д.; программы праздничных утренников; материалы консуль-

таций и тематических выставок для родителей и т. п. Здесь же хранятся наглядные учебные пособия, раздаточные материалы, технические средства обучения по всем разделам программы, по которой работает детский сад, что позволяет их использовать на разных занятиях в разных возрастных группах.

Весь материал, находящийся в методическом кабинете можно условно разделить на несколько групп (рис. 5).

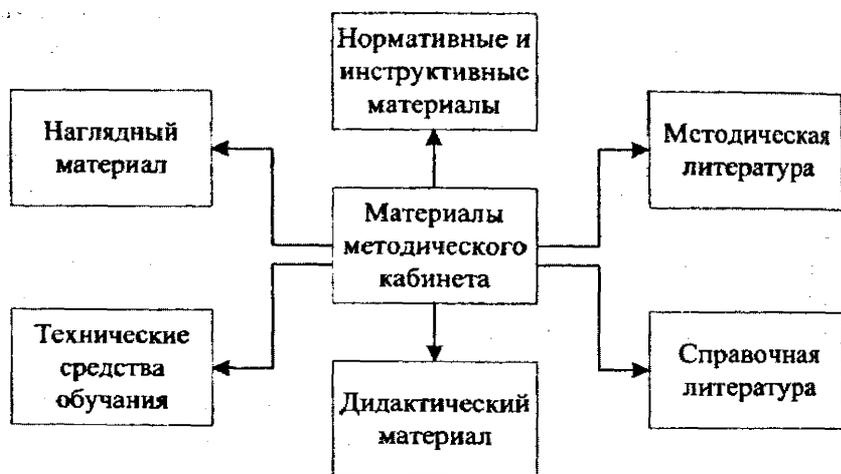


Рис. 5. Материалы, хранящиеся в методическом кабинете

В методическом кабинете должна быть библиотека – фонд методической и детской художественной литературы. Библиотека может включать книги по следующим разделам: педагогика и психология, методика обучения и воспитания детей, воспитание в семье, совместная работа со школой, справочная литература, журналы по дошкольному образованию. Целесообразно систематизировать методическую литературу по отдельным вопросам воспитания, например «Физическое развитие», «Нравственное воспитание», «Игра», «Развитие речи», «Все о природе», «Музыкальное развитие» и т. д. Необходим в методическом кабинете и специальный отдел, содержащий труды классиков педагогики и психологии. Основу его могут составить собрания сочинений или избранные произведения Л. А. Венгера, Л. С. Выготского,

Я. А. Коменского, Я. Корчака, В. А. Сухомлинского, К. Д. Ушинского, Д. Б. Эльконина и других видных ученых.

В разделе «Справочная литература» можно поместить различные энциклопедии, справочники. Для совершенствования речевой культуры работников детского сада в качестве настольных книг можно использовать словари: «Толковый словарь русского языка» В. И. Даля, «Словарь русского языка» С. И. Ожегова, словарь-справочник «Русское литературное произношение и ударение», «Педагогический словарь», «Словарь по этике» и др.

Значительное место в методическом кабинете отводится периодическим изданиям профессиональной направленности, таким как «Дошкольное воспитание», «Ребенок в детском саду», «Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения», «Дошкольное образование», «Детский сад», «Семья и школа», «Няня», «Наш малыш» и др.

Кроме того, здесь нужны документы, определяющие характер деятельности педагогов: «Международная конвенция о правах ребенка», Закон РФ «Об образовании», «Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении в Российской Федерации» и др., с которыми должны быть ознакомлены все сотрудники детского сада.

В библиотеку детской художественной литературы должны входить прежде всего произведения, рекомендованные программой, по которой работает детский сад. Затем этот раздел дополняется сборниками сказок, малых фольклорных форм, познавательной литературой, произведениями русских и зарубежных поэтов и писателей. Расставить детские книги можно в алфавитном порядке или по возрастному принципу. Чтобы педагоги не тратили много времени на поиски нужной книги, лучше всего составить библиографические списки или каталоги по темам (о родине, о природе, о технике и т. д.), по разделам, методикам, отдельным проблемам. Также важно ввести систематический каталог книг для детей дошкольного возраста. Каталоги лучше сделать электронными, например, в виде базы данных. Для этого можно приобрести специальные программы для работы с библи-

отекой, позволяющие создавать алфавитный, систематический каталог, легко и быстро осуществлять поиск нужных книг или подбирать список литературы по теме.

В настоящее время при наличии в методическом кабинете компьютера старший воспитатель может создать электронную библиотеку методических материалов, пособий, художественных произведений для детей. Это позволит каждому воспитателю в любой момент воспользоваться тем пособием, которое ему нужно, даже если оно выдано на руки в печатном виде. Использование сети Интернет позволит заведующему и старшему воспитателю всегда быть в курсе самых современных технологий в сфере дошкольного образования, знакомиться с опытом работы детских садов по всей России и за рубежом. Сейчас практически у каждого детского сада есть свой сайт, где размещаются материалы о жизни конкретного учреждения, что дает возможность наиболее удачно представить работу учреждения, делает ее открытой для родительской общественности, вызывая стремление работать лучше и добиваться существенных результатов.

Заведующий оказывает помощь старшему воспитателю в оформлении периодических выставок по наиболее актуальным проблемам воспитания и обучения, над которыми педагогический коллектив работает в течение учебного года. Выставки знакомят с новинками педагогической, методической и детской литературы, с новыми пособиями и игрушками. Также можно организовывать выставки, отражающие воспитательно-образовательную работу в разные сезоны года. На них могут быть представлены сезонные календари природы, примерные планы проведения прогулок и экскурсий, рекомендации по работе с детьми разных возрастных групп на участке и в уголке природы, иллюстративно-наглядный материал, художественные произведения для чтения детям.

Выставки могут быть постоянно действующими и эпизодическими. Постоянными выставками являются, например, такие, как «Новинки литературы», «Наш календарь», «Знакомьте детей с природой (по сезонам)», «В помощь воспитателю (самообразованию)» и др. Постоянным является лишь название рубрики, а материал и содержание меняются.

К эпизодическим выставкам можно отнести следующие: «Изучаем педагогическое наследие», «Знакомимся с творчеством писателя (художника, музыканта и др.)», «Занимательная психология», «Готовимся к смотру-конкурсу» (аттестации, итоговым занятиям и др.); «Альтернативы» (о разных программах и передовых технологиях развития дошкольников) и многие другие, потребность в которых возникает в течение учебного года.

Тематика выставок может быть разнообразной, но при их оформлении важно соблюдать некоторые рекомендации:

- если по данной теме имеется нормативный или инструктивный документ (положение, инструкция и т. д.), то должны быть представлены план его изучения, рекомендации педагогам по работе с ним, опыт работы по данному документу других детских садов и т. д.;

- методические рекомендации по данной теме;

- опыт работы, связанный с этой темой (детских садов своего города, других городов, зарубежных стран);

- литература по данной теме (можно дать перечень с краткой аннотацией или картотеку);

- наглядный материал, связанный с данной проблематикой: перечень оборудования, схемы, чертежи, образцы поделок, картины, слайды, видеоматериалы и др.

Для учета всех материалов в методическом кабинете заводят инвентарную книгу (или ее электронный аналог), в которой записываются название материала (книги или пособия), дата поступления, раздел, куда помещается новый материал.

Заведующему вместе со старшим воспитателем необходимо анализировать использование воспитателями материалов, имеющихся в кабинете, обсуждать с сотрудниками, что им оказывает реальную помощь в улучшении педагогического процесса, а что нужно изменить, пополнить и т. д. Важно добиваться, чтобы методический кабинет эффективно влиял на повышение качества воспитательной и методической работы.

Работа методиста заключается в том, чтобы из массы имеющегося книжного фонда выбрать для каждого педагога ту литературу, которая окажет ему необходимую помощь в подготовке к

педагогическому совету, к занятию, к родительскому собранию, по самообразованию или обобщению опыта. Для этого составляются соответствующие аннотации на статьи в журналах, книги, разрабатываются необходимые рекомендации, памятки по работе с литературой. Желательно так организовать работу в кабинете, чтобы воспитатели могли поработать там с книгами, получить консультацию, чтобы каждый приход в методический кабинет приносил им новые знания, новые мысли, обогащал опыт. Для этого помещение должно быть соответствующим образом подготовлено: здесь необходимо расставить удобные столы и стулья, организовать место для работы за компьютером, поместить мягкий уголок с чайными атрибутами.

Помимо всего рассмотренного, старшему воспитателю в методическом кабинете желательно постоянно представлять новый материал из различных источников, привлекающий внимание педагогов к проблемам воспитания и обучения, помогающий подготовиться к конкурсам, информирующий о событиях, переменах в дошкольном образовании, заставляющий задуматься над педагогическими ситуациями, размышлять о своей работе.

Кроме того, в методическом кабинете нужно собрать достаточное количество материалов по работе с родителями. Это связано с тем, что воспитателям в группах необходимо иметь наглядный и текстовый материал для проведения педагогического просвещения родителей. Нередко это вызывает определенные трудности: воспитатели не всегда могут методически грамотно менять такой материал в зависимости от сезона, темы родительского собрания и т.д., характер его чаще всего довольно однообразен, и, как результат, он не достигает главной цели: родители с ним не знакомятся.

Помощь старшего воспитателя заключается в том, чтобы научить воспитателей использовать минимум времени с наибольшей отдачей при оформлении материала для родителей. Такой материал может сосредотачиваться под разными рубриками: «Советы врача», «Родителям о физическом воспитании», «Почему ребенок не слушается», «Одаренные дети», «Скоро лето» и др. На одну и ту же тему может быть разработано несколько

материалов, для подготовки которых следует привлечь воспитателей, занимающихся самообразованием, готовящих отчет о своей деятельности или знакомящихся с опытом работы, ведущих подготовку к мероприятиям для родителей. Такая форма работы может быть интересна родителям, которые читают яркий, эстетично оформленный, полезный по содержанию материал, где могут быть рассмотрены актуальные вопросы семейного воспитания, проблемы здоровья, развития детей, готовности к школе, даны задания по наблюдению за различными проявлениями ребенка, высказывания и рассказы детей и многое другое. Информацию можно менять в каждой группе ежедневно, еженедельно, ежемесячно. Все это помогает наладить обратную связь между родителями и воспитателями, подготовиться к проведению консультаций, семинаров-практикумов, деловых игр и других нетрадиционных форм работы с семьей.

При организации материалов методического кабинета важно прислушаться к мнению воспитателей, для которых он и создан. Необходимо проанализировать характер обращений педагогов к старшему воспитателю по поводу тех или иных материалов; какие пособия используются чаще, какие не используются совсем; кто из воспитателей постоянно пользуется литературой, пособиями, кто редко и т. д. Факты для такого анализа предоставит тетрадь (дневник, журнал) выдачи методических пособий, который ведется в рукописном, электронном или печатном виде в кабинете. В дошкольном учреждении должен быть составлен график работы методического кабинета, в котором определено время выдачи литературы и пособий. Это время выбирается таким образом, чтобы услугами кабинета могли воспользоваться педагоги, работающие как в первую, так и во вторую смену.

Для того чтобы успешно решать задачи, связанные с оказанием методической помощи воспитателям, повышением их квалификации и общего образовательного уровня, необходимо подбирать для кабинета материал, соответствующий современным методическим требованиям, тщательно продумывать его систематизацию.

Если все эти условия будут учитываться, то методический кабинет в дошкольном учреждении принесет большую пользу в процессе повышения квалификации сотрудников, сплочения коллектива при решении конкретных задач, сформулированных в Уставе, программе развития и годовом плане дошкольного образовательного учреждения.

Важно помнить, что истинная оценка эффективности методической работы дается по конечному результату, а не по числу разнообразно проведенных мероприятий. Кроме того, существенное влияние на результаты управленческой деятельности старшего воспитателя и заведующего оказывает выбранный ими стиль и методы руководства.

## **2.7. Стили и методы руководства заведующего дошкольным образовательным учреждением и старшего воспитателя**

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном ему стиле. Часто «стиль определяется как способ, образ жизни и действий, основанный на определенных закономерностях» [68, с. 8]. Стиль руководства является одной из важных категорий теории управления. Приведем некоторые определения этого понятия.

Стиль руководства – устойчивая система способов, методов и приемов общения руководителей с подчиненными, направленная на выполнение поставленных задач [39].

Стиль руководства – способ обращения руководителя с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей [38].

Стиль руководства – сочетание наиболее характерных и устойчивых методов, средств и способов решения задач и проблем [26].

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты работы. Стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя, его способности обеспечивать эффективное управление, создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, порождаю-

щую определенные нормы взаимоотношений и поведения. Обычно стиль отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но эта устойчивость относительна, поскольку стилю обычно присущ и динамизм. Считается, что «наилучший тип руководителя – это динамический» и что «умение руководить – это умение менять стиль руководства» [81].

Стиль руководства – это «почерк руководителя», выражающийся в том, как действует руководитель, какими способами решает стоящие перед ним задачи.

В 40-е гг. XX в. К. Левиным [51] была предложена широко известная классификация стилей руководства, включающая авторитарный, демократический и либеральный стили. В ней стили руководства различаются по тому, как руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений.

Заведующий дошкольным образовательным учреждением или старший воспитатель с *авторитарным* стилем всегда принимает решение сам, не советуясь с подчиненными, навязывая им свою волю и не давая возможности проявить инициативу. Для него идеальны такие отношения с подчиненными, при которых они безоговорочно принимают к исполнению все его решения. Как правило, у представителей этого стиля преобладают административные методы: приказ, выговор, взыскания, лишение определенных льгот. Он признает два способа стимулирования подчиненных – материальное поощрение и административное наказание. К жесткому авторитарному стилю склонны прибегать руководители, не имеющие достаточной квалификации и не знающие лучших методов воздействия на подчиненных, а также руководители с гипертрофированным мнением о собственных достоинствах и нуждающиеся в беспрекословном повиновении подчиненных, чтобы ощутить свою значимость. Однако применение в практике работы отдельных авторитарных методов бывает вполне оправданным: как дающих наибольший положительный результат в тех случаях, когда существует дефицит времени или возникла экстремальная ситуация и необходимо четко и быстро выполнить определенные действия для получения необходимого результата.

Эффективное использование авторитарного стиля требует от руководителя:

- высокой ответственности;
- строгого самоконтроля;
- широкого предвидения;
- развитой способности принятия решений;
- хороших организаторских качеств, способности проводить решения в жизнь.

Согласно педагогическим представлениям последних десятилетий авторитарный стиль руководства может быть эффективным при решении однообразных, рутинных задач. Он вполне оправданно применяется в случае большого разрыва в уровне образования и компетентности руководителя и подчиненных, при ориентации их преимущественно на материальную систему мотивации. При этом предполагается, что средний работник старается по возможности избегать работы, не проявляет инициативы, боится ответственности и ждет руководства со стороны заведующего или старшего воспитателя. Он может хорошо работать лишь при строгом контроле и достойном вознаграждении.

Для эффективности авторитарного стиля необходимо, чтобы подчиненные:

- признавали заведующего единственной руководящей инстанцией и ориентировались только на него;
- правильно воспринимали и строго исполняли его распоряжения.

Авторитарный стиль имеет свои сильные стороны: делает возможным быстрое принятие решений и мобилизацию сотрудников на их осуществление, позволяет быстрее стабилизировать ситуацию в несложившихся, конфликтных группах. Недостатки авторитарного стиля: ограничение возможностей мотивации, самостоятельности и развития подчиненных, опасность принятия ошибочных решений из-за субъективизма или чрезмерной перегруженности руководителя. При этом стиле руководства мотивация подчиненных существенно ограничивается тем, что руководитель социально отделяет себя от подчиненных, дает им малоинтересную работу и угрозой наказаний порождает у них страх.

В такой ситуации у воспитателей и других сотрудников дошкольного образовательного учреждения формируется индифферентное, негативное отношение к руководителю и учреждению в целом. Из-за чинимых заведующим препятствий в получении полной и достоверной информации подчиненные вынуждены добывать ее неформальным путем, что часто ведет к ее искажению, распространению различного рода слухов и сплетен, негативно влияющих на атмосферу в коллективе.

Существуют модификации рассматриваемого стиля руководства, которые выделены в зависимости от особенностей взаимоотношений руководителя и подчиненных (рис. 6).

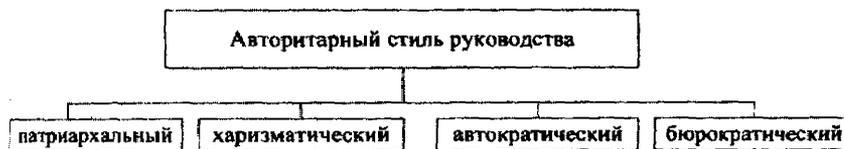


Рис. 6. Разновидности авторитарного стиля руководства

*Патриархальный* стиль руководства строится на основе представлений о дошкольном учреждении как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу (матери) семейства, который заботится о своих подчиненных, они же в ответ на «отеческую заботу» («материнскую заботу»), должны проявлять благодарность, верность и беспрекословное повиновение. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными, как с детьми, и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется сверху в зависимости от «благосклонности» руководства. Контроль осуществляется по желанию и интуиции руководителя. Власть на длительное время никому не делегируется, сосредотачивается в руках заведующего, который должен быть «строг, но справедлив».

*Харизматический* стиль руководства основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Авторитет харизматического руководителя высок и имеет персональный характер. Обычно харизматический руководитель не доверяет организаци-

онным структурам и стремится объяснять успехи организации своими личными качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Строгое регламентирование прав и обязанностей отсутствует. Руководящая инстанция уподобляется «штабу», состоящему из руководителя и приближенных, обязанности которых часто дублируются.

*Авторитарный* стиль руководства менее распространен и проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который не обладает автономией и выполняет лишь решения высшего руководителя. Этот стиль отличается от патриархального и харизматического слабостью личных контактов между руководителем и подчиненными.

*Бюрократический* стиль руководства характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между заведующим и подчиненным, минимизацией личной власти руководителя. Он представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников детского сада с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов, четко описывающих права и обязанности не только сотрудников, но и самого руководителя. При этом сотрудники рассматриваются как анонимные «факторы», и их мотивация формируется чаще всего через письменные распоряжения и предписания. Информация передается по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчетов.

Содержательная сторона авторитарного стиля руководства в целом характеризуется следующим:

- заведующий или старший воспитатель четко планирует предстоящую деятельность, неукоснительно требует того же от подчиненных, любит планировать все до мелочей письменно;
- он проявляет разумную инициативу, но пресекает инициативу подчиненных, свое мнение считает единственно правильным и непогрешимым;
- склонен иметь трудности в общении с людьми, часто сам бывает инициатором конфликтной ситуации.

Заведующий дошкольным образовательным учреждением или старший воспитатель с *демократическим* (коллегиальным, кооперативным) стилем принимает решения сам, как и авторитарный руководитель, но вырабатывает их совместно с подчиненными, предпочитая влиять на них при помощи убеждения. Он избегает навязывать свою волю сотрудникам административными методами, предпочитая использовать дискуссии и стимулирование активности педагогов при принятии решений.

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

Демократический стиль может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания. Он предполагает близость образовательного уровня заведующего и подчиненных, преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников. Р. Вундерер и В. Грунвальд [см. 84, с. 231–232] выделяют девять характерных черт этого стиля.

1. Взаимовлияние руководителя и сотрудников, которое предполагает отказ руководителя от части своих прав и исполнения части своих обязанностей по принятию решений и передачу их членам группы, широкое повседневное сотрудничество заведующего и педагогов.

2. Функциональная дифференциация ролей с учетом компетентности членов группы.

3. Многосторонние информационные и коммуникационные отношения между заведующим и сотрудниками, основанные на широкой сети вертикальных, горизонтальных и диагональных информационных потоков, призванных облегчать компетентное выполнение организационных задач и развивать межличностные отношения.

4. Урегулирование конфликтов с помощью переговоров и отказ от односторонних авторитарных решений.

5. Ориентация на группу, позволяющая сотрудникам осуществлять растущее влияние на процессы руководства и тем самым повышать удовлетворенность трудом и пребыванием в коллективе.

6. Доверие между членами коллектива как основа сотрудничества.

7. Удовлетворение потребностей сотрудников, т. е. умение руководителя обращать особое внимание на реализацию личных и профессиональных интересов педагогов.

8. Ориентация заведующего на цели и результаты деятельности дошкольного образовательного учреждения.

9. Ориентация на повышение квалификации педагогов и других сотрудников.

Американские исследователи Б. Басе и А. Баретт [см.: 75] отмечают, что эффективность использования демократического стиля зависит от трех факторов:

- личностных и профессиональных качеств руководителя;
- характеристик подчиненных;
- особенностей решаемых коллективом задач.

К такому стилю наиболее склонны уверенные в себе руководители. Чаще всего это люди достаточно зрелого возраста с высоким уровнем образования, не опасющиеся за свой авторитет и должность, умеющие ценить способности и предложения подчиненных и их мнение о себе, ожидающие от работников конструктивных творческих решений и высоких моральных качеств. В идеальном варианте рассматриваемый стиль требует от руководителя прежде всего умения и стремления вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, за которые именно он несет общую ответственность. Свои решения такой заведующий принимает, учитывая соображения и возражения подчиненных. Его основное правило: «Делегировать полномочия, насколько это возможно, и приказать, насколько это необходимо», при этом признавать способности сотрудников и сознавать, что сам он не может все знать и предусмотреть. Контроль руководитель осуществляет по результатам, а не в форме детального исполнительского контроля, как это имеет место при авторитарном сти-

ле руководства. Часто используется самоконтроль сотрудников. Руководитель широко информирует педагогов не только о том, что необходимо для выполнения конкретных заданий, но и об общей ситуации в детском саду. Информация служит в качестве средства руководства. Руководитель не прибегает к формальной власти, поскольку не нуждается в ней, т. к. у него есть деловой, неформальный авторитет среди сотрудников дошкольного образовательного учреждения.

Демократический стиль руководства требует открытости, доверия к сотрудникам, отказа от личных привилегий, способности и желания делегировать полномочия, невмешательства в выполнение текущих заданий, контроля за результатами, обоснования перед сотрудниками фактов единоличного принятия решений.

При демократическом стиле сотрудники рассматриваются не иначе как партнеры, которые могут решать текущие задачи в основном самостоятельно. Для них характерны, как правило, высокий уровень профессиональной подготовки, знаний и опыта; выраженная потребность в самостоятельности; тяга к творчеству и личностному росту; интерес к работе; ориентация на перспективные жизненные и организационные цели; высокая значимость мнения о них коллег. Применение демократического стиля требует от сотрудников:

- желая брать на себя ответственность;
- готовности и способности отвечать за свои действия;
- самоконтроля;
- наличия контрольных прав, желания и умения их использовать.

Преимущества этого стиля состоят в квалифицированных решениях, высокой мотивации сотрудников и разгрузке руководителя. Участие сотрудников в принятии решений и других общих делах повышает их мотивацию, что влечет за собой улучшение трудовых достижений. Этот стиль способствует развитию сотрудников. Однако его использование имеет и некоторые недостатки, связанные со сложностью обеспечения рассмотренных выше предпосылок, условий его эффективности. Кроме того, оно может замедлять процесс принятия решений.

Содержательная сторона демократического стиля руководства характеризуется следующим:

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

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

К рассмотренному стилю примыкает так называемый тренерский стиль (от англ. «coaching» – тренерство, репетиторство). Он не предназначен для постоянного использования в коллективе, а служит подготовке сотрудников для последующего использования демократического стиля. Тренерский стиль можно определить как систематическое (обычно длящееся много месяцев) выяснение руководителем сильных и слабых сторон сотрудника с целью научить его самостоятельно диагностировать и контролировать свое поведение, выявлять и устранять не только имеющиеся, но и возможные в будущем при решении новых задач недостатки, выбирать оптимальные образцы поведения [64]. Этот стиль предполагает:

- согласие педагога на использование руководителем по отношению к нему особого, репетиторского подхода;
- индивидуальный подход к педагогу, хорошее знание его личных и деловых качеств, настроения и ожиданий;
- систематическое наблюдение поведения педагога непосредственно на рабочем месте с целью выяснения его трудового потенциала, способностей, возможностей;
- обеспечение устойчивой конструктивной обратной связи как для определения трудовых достижений, так и для выявления недостатков в работе;

- регулярное обсуждение деловых и личных проблем, совместный поиск возможностей их решения;

- укрепление веры педагога в собственные силы, а также доверия между ним и руководителем.

Тренерский стиль возможен при работе с молодыми специалистами или воспитателями, работающими в детском саду, но не имеющими специального образования.

По оценкам специалистов, использование тренерского стиля позволяет:

- сформировать у педагога способность к самоанализу и самоменеджменту;

- выработать у молодого специалиста готовность к решению профессионально-педагогических задач и получению высоких результатов;

- определить высокие, но реальные стандарты его педагогической деятельности;

- сформировать способность к самоконтролю и самосовершенствованию, стремление к ним;

- воплотить более удачные образцы поведения в педагогическую деятельность.

Использование тренерского стиля требует от руководителя наличия времени и соответствующей подготовки.

Заведующий или старший воспитатель с *либеральным* стилем целиком доверяет (делегирует) выработку и принятие решений подчиненным, предоставляя им полную свободу, оставляя за собой лишь представительскую функцию. Занимаясь внешними связями, он считает, что в вопросах внутренней жизни может целиком положиться на сотрудников детского сада. Он готов принять решение, предложенное коллективом, даже если оно не совпадает с его собственным. Либеральный руководитель стремится наладить со своими подчиненными хорошие творческие отношения. Недостаток либерального стиля в отсутствии субординации между руководителем и работниками, что является ограничением для использования других методов руководства. Подобный стиль часто называют попустительским, т. к. методы, применяемые руководителем, оказываются неэффективными при решении ряда

задач. Часто при либеральном стиле руководства коллектив педагогов не стремится к развитию, распадается на конфликтующие неформальные группировки, в каждой из которых выдвигается свой лидер, стремящийся использовать в своих целях власть, добровольно отданную официальным руководителем.

Содержательная сторона либерального стиля руководства характеризуется следующим:

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

Каждый из рассмотренных стилей имеет свои специфические признаки, а также сильные и слабые стороны (табл. 6).

Опыт показывает, что стиль работы заведующего складывается постепенно, пока не сформируется определенная совокупность приемов общения с подчиненными и воздействия на них для решения задач управления.

В практике руководства проявляется и так называемый «смешанный стиль», который характеризуется сочетанием двух каких-либо стилей. Таким образом, имея практически три основных стиля руководства, реально наблюдается довольно большое их разнообразие. Ни один из стилей не может быть признан ни плохим, ни хорошим вне учета конкретных условий.

В стиле работы руководителя проявляются его личные качества, т. к. личность характеризуется не только тем, что делает, но и тем, как она это делает. На становление стиля руководства оказывают влияние интеллект, общая культура руководителя, уровень профессиональной подготовки, особенности характера и темперамент, присущие заведующему нравственные ценности, умение внимательно относиться к запросам подчиненных, способность вести за собой коллектив и вместе с тем учиться у него, создавать атмосферу увлеченности работой.

Характеристика стилей руководства

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Признаки стиля	<p>Сосредоточение всей власти и ответственности в руках заведующего.</p> <p>Личное установление целей и выбор средств их достижения.</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у заведующего.</p> <p>Принятие решений разделено по уровням на основе участия педагогов.</p> <p>Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях: от руководителя к подчиненным и наоборот</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и передача ее коллективу педагогов.</p> <p>Предоставление педагогам возможности самоуправления в желаемом для них режиме.</p> <p>Коммуникации строятся в основном по горизонтали</p>
Сильные стороны	Жесткое соблюдение порядка, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств каждого педагога по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать любое дело так, как это видится самим педагогам (без вмешательства заведующего)
Слабые стороны	Сдерживание индивидуальной инициативы сотрудников	Требуется много времени на принятие решений	Коллектив педагогов может потерять направление движения и уменьшить скорость развития без вмешательства заведующего

Основными факторами, определяющими стиль руководства, считают:

- требования, сформированные в квалификационной характеристике руководителя;
- специфику педагогической системы: ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функциональное содержание деятельности руководителя;
- окружающую среду: формы организации труда, обеспеченность материальными и кадровыми ресурсами и т. п.;
- особенности руководимого коллектива: его структуру и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем формальных и неформальных взаимоотношений, его традиций и ценностных ориентаций.

Стиль руководства представляет собой социальное явление, т. к., во-первых, в нем отражаются мировоззрение и убеждения руководителя, во-вторых, он во многом предопределяет результаты деятельности коллектива. Для успешного осуществления руководства педагогами и другими сотрудниками дошкольного образовательного учреждения заведующему необходимо обладать следующим набором умений и способностей.

#### *I. Профессиональные умения:*

- 1) держать слово и выполнять обещания;
- 2) проектировать желаемый профессиональный имидж;
- 3) защищать конфиденциальную информацию;
- 4) применять современные подходы в сфере дошкольного образования;
- 5) быть восприимчивым к новым педагогическим идеям и изменениям;

6) быть справедливым и объективным;

7) соблюдать профессиональную этику.

#### *II. Организаторские умения:*

- 1) грамотно выстраивать систему работы;
- 2) работать по приоритетам, а не по кризисным ситуациям;
- 3) разумно использовать время;
- 4) эффективно координировать деятельность подчиненных;
- 5) стремиться помогать другим успешно развиваться.

### *III. Умения в общении:*

- 1) быть всегда доступным, когда в нем нуждаются;
- 2) простым в общении;
- 3) своевременно делиться с сотрудниками точной, новейшей информацией из области педагогики;
- 4) взаимодействовать с детьми;
- 5) проводить плодотворные совещания;
- 6) точно, ясно, выразительно излагать свои мысли в письменной форме;
- 7) слушать;
- 8) поддерживать хорошие отношения с коллегами, общественными организациями, населением микрорайона.

Кроме того, руководитель должен действовать в соответствии со своими убеждениями; стремиться к новаторству и творчеству; оказывать поддержку и помощь сотрудникам, когда это необходимо; эффективно управлять конфликтами; успешно справляться с психологическими нагрузками, адаптироваться к новым и необычным ситуациям; проявлять инициативу; доводить начатое дело до конца; управлять бюджетом учреждения справедливо и эффективно.

С нашей точки зрения, одним из важных умений руководителя является умение осуществлять рефлексию своей управленческой деятельности в силу необходимости обеспечивать успешность работы детского сада. Рефлексия процесса управления осуществляется заведующим в трех основных «измерениях» [32], определяемых направлениями любой управленческой деятельности, к которым относится:

- 1) деятельностное, связанное с организацией функционирования учреждения;
- 2) кадровое, ориентированное на людей и взаимодействия между ними;
- 3) производственно-технологическое, направленное на педагогический процесс.

Рефлексия в каждом из этих «измерений» задается взаимосвязанными целями, стоящими перед дошкольным образовательным учреждением. Эти цели определяют необходимость решения следующих задач (в том числе и рефлексивных).

### 1. Подбор педагогов и другого персонала.

Здесь, с нашей точки зрения, рефлексия руководителя направляется на осмысление профессиональных качеств педагога (наличие специального образования, опыта работы, особенностей взаимодействия с детьми и родителями) в плане пригодности для успешной деятельности в условиях конкретного дошкольного учреждения, чтобы в дальнейшем осуществлять более оптимальный подбор сотрудников.

### 2. Взаимодействие с родителями.

При осуществлении этого направления деятельности руководителю необходимо обращать внимание на отзывы родителей о работе воспитателей и других специалистов, на запросы в отношении развития их ребенка. Осмысление этого должно становиться основой при подборе персонала, при разработке направлений развития учреждения.

### 3. Руководство работой педагогов и персонала.

Здесь основой является рефлексия относительно учета запроса родителей в деятельности детского сада, относительно педагогического процесса в группе, с которой работает педагог, относительно эффективности методик, применяемых педагогом.

### 4. Материальное обеспечение работы детского сада.

Здесь решается задача пополнения фонда методических пособий, игрушек, другого оборудования, требуемого для полноценного функционирования учреждения.

Подводя итог сказанному, хотелось бы подчеркнуть, что эффективность управленческой деятельности определяется, с нашей точки зрения, тем, насколько руководитель способен обеспечить реализуемость трех описанных «измерений» и согласовать их на основе собственной рефлексивной деятельности.

Управленческая деятельность предполагает применение заведующим дошкольным образовательным учреждением определенных методов руководства. В наиболее общем виде метод – это способ достижения цели. Поскольку слово «метод» своими истоками восходит к понятию «деятельность», то та или иная деятельность по достижению управленческих задач может рассматриваться как метод руководства.

Метод руководства принято трактовать как совокупность способов (приемов) целенаправленного воздействия руководителя на работников и трудовые коллективы, обеспечивающих координацию их действий. Приказ, распоряжение, просьба руководителя, совет, предложение, личный пример, методическая помощь, создание общественного мнения в коллективе, наказание, материальное стимулирование, призыв к долгу, гнев, одобрение и т. п. – многочисленные методы, приемы, средства руководства.

При всем многообразии методов все они неуниверсальны, имеют сильные и слабые стороны. Их нельзя оценивать вне конкретных условий. При выборе методов, средств, приемов руководства необходимо учитывать следующие факторы:

а) стратегические и тактические задачи дошкольного образовательного учреждения;

б) особенности людей, в отношении которых применяется метод (управленческое воздействие);

в) возможности каждого метода и последствия его применения;

г) меру в использовании тех или иных методов;

д) особенности ситуации, исчерпанность других средств;

е) наличие времени для решения задачи именно выбранным комплексом средств руководства;

ж) морально-психологические, материальные и прочие условия;

з) возможности, умения подчиненных;

и) традиции, привычки данного коллектива педагогов.

В литературе по проблемам руководства и управления выделяются следующие группы методов:

1) организационно-распорядительные (административные);

2) организационно-педагогические;

3) социально-психологические;

4) экономические.

К организационно-распорядительным методам относятся: формирование структуры управления, утверждение административных норм, издание приказов, разработка положений, долж-

ностных инструкций и т. д. Эти методы дают эффект, если выполняются определенные условия:

- продумана педагогическая целесообразность каждого управленческого решения;
- требования отличаются логичностью и четкостью;
- в осуществлении решений руководитель проявляет корректную настойчивость и волю;
- в достижении целей прослеживается последовательность.

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

Социально-психологические методы содействуют воспитанию духовных ценностей коллектива, отношений в коллективе, созданию его морально-психологического климата, удовлетворенности педагогов своим трудом. Сплочение коллектива зависит от выдержки, терпения руководителя, умения воздействовать на чувства. Особую психологическую значимость имеют голос, дикция, тон, мимика, жесты. Опираясь на эти инструменты человеческого общения, руководитель завоевывает доверие к себе. Создание благоприятных социально-бытовых условий работы и жизни создает благоприятный микроклимат в коллективе.

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

Связь методов управления с потребностями и интересами людей представлена на рис. 7.

Подводя итог сказанному, можно перечислить выделенные П. И. Третьяковым [6] качественные показатели эффективности применения различных методов руководства:

- адекватность методов целям и содержанию дошкольного образования;

- обоснованность выбора методов руководства в функциональных аспектах деятельности;
- многообразие и вариативность использования методов;
- соответствие методов руководства учебно-методической и материально-технической базе образовательного учреждения.



Рис. 7. Связь методов управления с потребностями и интересами людей

Грамотное использование заведующим или старшим воспитателем рассмотренных стилей и методов руководства позволяет коллективу дошкольного образовательного учреждения в целом и каждому его сотруднику добиться наибольших успехов в деятельности, повышая тем самым качество оказания услуг по дошкольному образованию.

## 2.8. Управленческая культура руководителя дошкольного образовательного учреждения

Заведующему дошкольным образовательным учреждением и старшему воспитателю, кроме умения в конкретной ситуации применить нужный метод руководства или стиль управления, необходимо обладать управленческой культурой.

Исследователи понятия «управленческая культура» при его определении в первую очередь останавливаются на содержании термина «культура». На сегодняшний день оно насчитывает несколько сотен определений. Культурологи А. И. Кравченко [45], В. И. Полищук [61], А. Я. Флиер [86] считают, что все определения можно разделить на некоторые группы. С нашей точки зрения, наиболее полно разные представления о культуре представлены в работе К. Клакхона и А. Кребера [37], предложивших рассматривать 6 основных типов определений (от А до F).

А. Описательные определения, в которых упор делается на перечисление всего того, что охватывает понятие культуры.

В. Исторические определения, акцентирующие процессы социального наследования, традиций. Например, культура – это «социально унаследованный комплекс способов деятельности и убеждений, составляющих ткань нашей жизни» (Э. Сепир).

С. Нормативные определения, которые делятся на две группы. В первой из них присутствует ориентация на идею образа жизни. Например, по мысли антрополога К. Уислера, «образ жизни, которому следует община или племя, считается культурой». Во второй группе содержатся представления об идеалах и ценностях. Характерными здесь являются представления У. Томаса о том, что, «культура – это материальные и социальные ценности любой группы людей (институты, обычаи, установки, поведенческие реакции) независимо от того, идет ли речь о дикарях или цивилизованных людях».

D. Психологические определения ориентируются на процесс адаптации к среде, на научение или формирование привычек. Например, «культура – это социологическое обозначение для наученного поведения, т. е. поведения, которое не дано человеку от рождения, не предопределено в его зародышевых клетках, а

должно усваиваться каждым новым поколением заново путем обучения у взрослых людей» (антрополог Р. Бенедикт).

Е. Структурные определения, акцентирующие внимание на структурной организации культуры. Здесь характерно определение, данное антропологом Р. Линтоном: «Культура – это сочетание наученного поведения и поведенческих результатов, компоненты которых разделяются и передаются по наследству членами данного общества».

Ф. Генетические определения, отражающие понимание культуры с позиции ее происхождения. В некоторых из таких определений культура рассматривается как продукт или артефакт<sup>11</sup>. В других акцент делается на идеях. В третьих подчеркивается роль символов, например, «культура – это имя для особого порядка, или класса феноменов, а именно: таких вещей и явлений, которые зависят от реализации умственной способности, специфичной для человеческого рода, которую мы называем символизацией» [37].

Л. Е. Кертман, анализируя различные взгляды на культуру, устанавливает три основных подхода к определению данного феномена [34].

1. Антропологический подход состоит в признании самоценности культуры каждого народа и равноценности всех культур на земле.

2. Социологический подход, в котором культура трактуется как фактор организации и образования жизни какого-либо общества. Ученые, придерживающиеся данного взгляда на культуру, определяют ее совокупностью, например, наследуемых изобретений, вещей, технических процессов, идей, обычаев, ценностей (Б. Малиновский).

3. Философский подход отличается от других тем, что в жизни общества выделяют некоторые черты, характеристики, закономерности. Культура в этом случае понимается как «содержание» или как «способ бытия» общества. Например, культура –

---

<sup>11</sup> Артефакт – это искусственно сделанный предмет или какое-либо явление, не существующее в природе в самородном виде, либо это предмет, который создан руками человека, но не соответствующий своей эпохе [23].

это символическое выражение, корнящееся в подсознательном и привносимое в общественное сознание, где оно сохраняется и остается в истории (Д. Реджин).

В названных подходах обращает на себя внимание то, что для каждого из них характерно определение культуры в качестве некоей объективной по отношению к человеку данности, что не в полной мере отражает субъект культуры, который может быть родовым (человечество в целом), групповым и индивидуальным. Поэтому культурологи исследуют культуру не только человечества и социальной группы (от макрогрупп типа этносов, наций, классов, сословий, профессиональных групп до микрогрупп типа семьи, производственного коллектива), но и личности, что важно при рассмотрении вопросов, связанных с управленческой культурой руководителя дошкольного образовательного учреждения. Ведь именно личность, ядром которой выступают субъектные свойства, определяющие меру ее свободы, гуманности, духовности, жизнотворчества, способна успешно ориентироваться в культуре, выбирая значимые для себя и для руководимого коллектива ценности, способы своего поведения и деятельности, а также способы организации деятельности коллектива детского сада.

Ориентация на личность присутствует в настоящее время в трех направлениях изучения культуры, рассматривающих ее:

- 1) как совокупность материальных и духовных ценностей;
- 2) как специфический способ человеческой деятельности;
- 3) как процесс творческой самореализации сущностных сил личности [30, с. 7].

Исследователи, придерживающиеся первого из названных направлений, утверждают, что человек постоянно находится в ситуации нравственной, эстетической, мировоззренческой оценки происходящих событий, постановки задач, поиска и принятия решений и их реализации. Содержание его жизнедеятельности определяется направленностью личности на осмысление, познание и актуализацию общечеловеческих ценностей. С этих позиций сущность культуры составляет совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человечеством.

Разработкой аспекта культурологии, понимающего культуру как специфический способ человеческой деятельности, занимались В. Е. Давидович [21, 22], М. С. Каган [31] и др. Ими был проведен анализ специфики содержания, средств, результатов деятельности и культуры, который привел к признанию деятельности лишь одним из существенных атрибутов социальной реальности. «Культура же характеризует все атрибуты этой реальности, фокусирует все области материальной, духовной деятельности. Развитие и совершенствование человеческой деятельности способствует совершенствованию культуры; в процессе деятельности создаются и закрепляются образцы культуры, а человек выступает ее субъектом. Культура, в свою очередь, как универсальная характеристика деятельности определяет наиболее приоритетные виды деятельности и способы ее осуществления» [31, с. 13]. С этих позиций содержание культуры составляет развитие личности.

К третьему направлению изучения культуры относят исследования В. С. Библера [9], В. М. Межуева [57] и др., которые авторы рассматривают культуру как изменение самого человека, его становление как творческой личности. В этом случае человек играет роль «духовного субъекта, обладающего такими свойствами, как понимание смысла жизни, ответственность и др.» [10, с. 254]. Здесь характерным является определение В. С. Библера, понимающего под культурой «форму самодетерминации индивида в горизонте личности, форму детерминации нашей жизни, сознания, мышления» [9, с. 289]. В русле этого направления изучения культуры С. В. Кульневич рассматривает человека культуры и определяет его как свободную, гуманную, духовную, творческую и адаптивную личность, способную к самоопределению в мире культуры. «Человек культуры в современном представлении – это не набор свойств, функций, не сумма добродетелей, эталонов культурности, а человек, способный максимально реализовать свои индивидуальные способности, свои интеллектуальные и нравственные возможности. Им владеет страсть самореализации, которая полностью никогда не удовлетворяется. Идея незавершенности человеческой личности противостоит

идее ее целостности и объясняет постоянное стремление человека культуры к творчеству, саморазвитию, самоизменению» [см.: 30, с. 233].

Становление человека культуры предполагает активное его взаимодействие с общечеловеческой и групповой культурой, а все аспекты и уровни этих культур, по словам М. С. Кагана, «в конечном счете преломляются в индивидуальном сознании, поведении, деятельности в соответствии с особенностями каждой личности» [31, с. 36–54], ведя за собой становление индивидуальной культуры каждого человека или культуры личности. Эта культура является «конечным пунктом» в онтологической пирамиде реального существования и функционирования культуры.

Рассматривая различные понимания того, что является культурой личности, можно заметить их сходство в ориентации на деятельность и особенности человека. Например, по мнению А. Л. Золкина, культура личности – социально обусловленный уровень творческой сознательной деятельности человека, опредмеченный в ценностях, традициях, нормах и т. д., передающих от поколения к поколению исторический и настоящий опыт человечества [29, с. 235]. В. Д. Шадриков [87] также делает акцент на деятельности и считает, что культура личности заключается и проявляется в уровне мастерства в любой области. Направленность на особенности человека можно найти в определении Э. Н. Гусинского [20], который утверждает, что индивидуальная культура данного человека – характер, нравы, обычаи, привычки; сознание и самосознание; знания, умения, навыки; интеллект и чувства.

Только целостная система понятий и представлений о мире и о себе в этом мире не отражает в полной мере индивидуальной культуры человека. Поэтому, синтезируя данные представления, мы полагаем возможным определить понятие культуры личности, или, другими словами, индивидуальной культуры, гармонией ее внешних проявлений (самопрезентаций) и внутренних особенностей.

Внешние проявления человека, выделенные в определениях индивидуальной культуры, характеризуются не только свободой

выбора собственного пути, но и следующими за ним действиями, основанными на смыслах и ценностях, которыми при этом руководствуется человек, ответственности за выбор и действия, открытости миру (учитывая неотъемлемость для человека культуры таких качеств, как свобода и ответственность).

К внутренним особенностям, характерным для индивидуальной культуры, можно отнести такие способности человека, как способность:

- к самоосуществлению [71, с. 370];
- раскрытию своих способностей и склонностей, к выбору и сознательной постановке целей [16–19];
- выявлению своего реального и желаемого, осознанию и реализации своих притязаний и ожиданий, выстраиванию определенной стратегии жизни согласно своим идеалам и ценностям [47, с. 174];
- самоорганизации [10, с. 227];
- совершенствованию себя [53–56, 65].

Последняя способность, с нашей точки зрения, указывает на наличие стремления к становлению индивидуальной культуры у каждого человека (в том числе у заведующего детским садом), даже если оно зачастую не осознается и не реализуется. Отражается эта культура в деятельности, поведении, поступках, которыми человек стремится передать другим нечто ценное для него самого (субъективно пережитые знания, умения, личностный опыт отношений).

На основании рассмотренного можно перейти к анализу понятия «управленческая культура». В широком смысле – это культура, связанная с сознательной деятельностью общественных институтов и отдельных индивидов, направленная на регулирование стихийных и осознанных, объективных и субъективных начал, целесообразное упорядочение общественных отношений [88]. Термин «управленческая культура» употребляется также для характеристики организационно-технических условий и традиций управления, профессионального и нравственного развития руководителя. В узком смысле культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя [88]. Та-

ким образом, управленческую культуру можно представить как совокупность типичных для руководителя ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образцы его поведения.

К. Шольте отмечал, что управленческая культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения [см.: 88]. По мнению О. С. Виханского и А. И. Наумова [14], управленческая культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Таким образом, управленческая культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей, в значительной мере влияют на ход выполнения работы, на характер жизнедеятельности организации.

Можно утверждать, что *управленческая культура* – основной компонент в достижении управленческих целей, повышении эффективности работы организации.

На уровне дошкольного образовательного учреждения управленческая культура выполняет следующие функции:

- является средством передачи социального опыта;
- концентрирует в себе управленческий опыт, создавая возможности для его познания и освоения;
- влияет на поведение людей, регулируя их поступки, действия;
- она не существует вне руководителя, изначально связана с ним, т. к. он раскрывает через эту культуру свои способности, потребности, мировоззрение, социальные чувства, умения;

- ее ценности обязательно «ложатся» на конкретную индивидуальность заведующего: характер, темперамент, психический склад, менталитет;

- совершенствует профессионализм руководителей, сотрудников детского сада, дает возможность не только правильно выявить, сформулировать цели деятельности коллектива и построить последовательность их реализации, но и выбрать ситуационно подходящие средства их достижения;

- предотвращает профессиональную стагнацию администрации дошкольного образовательного учреждения, его управленческое разочарование, повышает стрессоустойчивость заведующего, старшего воспитателя, завхоза;

- во многом определяет стиль управления и руководства, систему отношений заведующего и старшего воспитателя с людьми, ориентацию на служебный или личный авторитет, на способы приобретения и сохранения этого авторитета.

Специфика управленческой культуры состоит в том, что в ее основе лежат следующие нормы, которые должны соблюдаться заведующим:

- юридические нормы управленческого труда, которые отражены в образовательном законодательстве;

- моральные нормы, регулирующие поведение руководителя;

- организационные нормы, устанавливающие структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

- экономические нормы, регулирующие экономическую деятельность организации.

На становление культуры управления существенное влияние оказывает индивидуальная культура руководителя, которая включает в себя уровень профессиональной квалификации, воспитанности; внешний вид; форму обращения к подчиненным и т. п.

Важными компонентами управленческой культуры являются: рациональное распределение рабочего времени, культура рабочего места, культура проведения совещаний, переговоров и

бесед, культура приема посетителей, культура работы с документами, культура речи, организационная культура руководителя. Рассмотрим каждый компонент более подробно.

### *1. Рациональное распределение рабочего времени.*

Речь идет о планировании работы заведующего дошкольным образовательным учреждением по следующим направлениям:

- работа с документами;
- работа с кадрами;
- решение социально-экономических вопросов;
- решение коммерческих вопросов;
- совещания, переговоры;
- непроизводительные затраты времени.

*2. Культура рабочего места.* Отдельные заведующие считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью на рабочий стол выкладывают всю имеющуюся документацию. При таком подходе трудовой процесс затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т. п. Считается, что идеальным является такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные в данный момент для работы документы.

### *3. Культура проведения совещаний, переговоров и бесед.*

*4. Культура приема посетителей* предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам.

*5. Культура в работе с документами.* Сюда входит обязательная регистрация документов, определение сроков их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них.

*6. Культура речи.* Около 80 % рабочего времени заведующего отводится на контакты с людьми, поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью управленческой культуры.

*7. Организационная культура руководителя* определяет степень владения знаниями теории управления, методами организа-

торской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени руководителя.

К числу организационных процедур можно отнести подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

Подводя итог, можно подчеркнуть, что *управленческая культура* – результат синтеза управления и культуры. Это понятие интерпретируется как целостное единство управленческих знаний, чувств, ценностей, управленческих и организационных отношений на определенном этапе управленческой деятельности, обеспечивающее достижение поставленных целей. В настоящее время управленческая культура существенно влияет на профессиональную деятельность заведующего, т. к. является критерием профессионализма и компетентности современного руководителя.

## **2.9. Обязанности и должностные инструкции сотрудников дошкольного образовательного учреждения**

Руководящая деятельность заведующего, его управленческая культура направлены на то, чтобы оказать необходимое влияние на сотрудников дошкольного образовательного учреждения, у каждого из которых есть свои вполне конкретные обязанности.

Например, заместитель заведующего по административно-хозяйственной части (завхоз) руководит работами по хозяйственному обслуживанию детского сада; следит за состоянием помещений, занимается закупками мебели, посуды, оборудования, игрушек; руководит работами по благоустройству и озеленению территории; следит за выполнением противопожарных мероприятий и других условий безопасности детей и взрослых.

Воспитатель (воспитательница) – педагог, непосредственно отвечающий за жизнь и здоровье вверенных ему детей. Однако воспитательница не просто «приглядывает» за малышами, она планирует и проводит занятия, игры, прогулки и развлечения в соответствии с возрастом детей; создает условия для успешной

реализации воспитательно-образовательной программы и ее реализует; совместно с музыкальным руководителем и воспитателем по физической культуре готовит праздники, развлекательные и спортивные занятия; руководит работой помощника воспитателя.

Кроме того, воспитатель ведет работу с родителями по вопросам воспитания детей в семье, привлекает их к активному сотрудничеству с детским садом, согласовывает с ними профилактические прививки детей, планируемые в дошкольном учреждении.

В группе детского сада должны работать два воспитателя, у каждого из которых семичасовой рабочий день. Первая смена с 7.00 до 14.00, вторая начинается в 12.00, заканчивается в 19.00. В период с 12.00 до 14.00 оба воспитателя работают вместе. В это время педагог, работающий с утра и проводивший занятия, рассказывает о событиях первой половины дня, сообщает, с кем необходимо позаниматься дополнительно, кому из детей сделаны прививки, какие вопросы обсудить с родителями и др.

Музыкальный руководитель отвечает за музыкальное воспитание, организует и проводит музыкальные занятия, утренники, вечера; участвует в проведении утренней гимнастики, физкультурных занятий и развлечений; обеспечивает музыкальное сопровождение организованных игр детей во второй половине дня; проводит музыкально-дидактические, театрализованные и ритмические игры.

Воспитатель по физической культуре проводит физкультурные занятия и полностью отвечает за безопасность воспитанников на них; вместе с медсестрой контролирует гигиенические условия для проведения занятий; организует разъяснительную работу с родителями по вопросам физического воспитания; как и другие педагоги, руководствуется утвержденными программами, учитывающими возрастные особенности детей, во время занятий учитывает индивидуальные возможности каждого ребенка.

Инструктор по плаванию проводит занятия в бассейне также в соответствии с программой, по которой работает детский сад. Детей раннего и младшего дошкольного возраста учит не бояться большого количества воды (с помощью специальных игр-занятий), со среднего дошкольного возраста начинает обучение

разным стилям плавания (кроль, брасс, «дельфин»). Полностью отвечает за безопасность детей на воде. Совместно с медсестрой контролирует гигиеническое состояние бассейна. Инструктор помогает детям при раздевании и принятии душа, приучает к соблюдению требований гигиены.

Работа педагога-психолога направлена на сохранение психического, соматического и социального благополучия воспитанников. Его задача – помочь детям, родителям и педагогическому коллективу в решении конкретных психологических проблем. Он проводит психологическую диагностику, определяет степень отклонений (умственных, эмоциональных) в развитии воспитанников, выявляет нарушения социального развития и проводит их психолого-педагогическую коррекцию; участвует в планировании и разработке развивающих и коррекционных программ образовательной деятельности; формирует психологическую культуру педагогических работников, детей и их родителей.

Логопед обследует воспитанников, определяет структуру и степень выраженности имеющихся у них дефектов; проводит групповые и индивидуальные занятия по исправлению отклонений в развитии речи детей.

В последнее время в некоторых детских садах появилась такая должность, как педагог дополнительного образования по различным направлениям (экологии, изобразительной деятельности, театрально-игровой деятельности, ритмике, обучению иностранному языку и др.). Педагог дополнительного образования по изобразительной деятельности организует работу с детьми по одному или всем видам изобразительной деятельности (рисование, лепка, аппликация); выявляет и развивает творческие способности детей; совместно с воспитателями изучает индивидуальные особенности воспитанников; планирует в ходе занятия задания разных уровней сложности соответственно подготовке и развитию каждого ребенка; ведет индивидуальную работу с детьми.

Педагог дополнительного образования по театрально-игровой деятельности использует на занятиях различные виды и формы театральной деятельности. Цель его работы – развитие творческих способностей, эстетического вкуса детей. Этот пе-

дагог, знакомя детей с артистическими приемами, стимулирует выразительность речи каждого ребенка, формирует его интонацию, жест, позу, походку; учит произвольно управлять своими движениями, движениями изображаемых персонажей. Под руководством «театрального» педагога дети готовятся к выступлениям на утренниках, участию в досугах, викторинах, спектаклях, а другие педагоги и родители участвуют в организации театрально-игровой деятельности (оформляют помещения, обеспечивают театральными костюмами, атрибутами и аксессуарами).

Педагог дополнительного образования по обучению детей иностранному языку проводит занятия иностранным языком. Его задача – расширение словарного запаса детей с постепенным переходом к грамматическим конструкциям, формирование правильного произношения звуков. Этот педагог консультирует педагогов и родителей по вопросам развития языковых навыков детей, проводит отчетные мероприятия, готовит с детьми мини-спектакли.

Педагог дополнительного образования по ритмике обучает детей музыкально-ритмическим движениям и танцам с учетом их физиологических и возрастных особенностей; формирует и развивает у детей музыкальные, двигательные навыки, координацию движений и пластичность; готовит их к выступлениям, концертам.

Медицинскими вопросами в детском саду занимаются старшая медицинская сестра, медицинская сестра по бассейну; диетсестра, медицинская сестра по массажу. Старшая медицинская медсестра контролирует санитарно-эпидемический режим в детском саду, следит за соблюдением режима дня, питанием детей, правильным проведением утренней гимнастики, физкультурных занятий и прогулок; организует мероприятия по закаливанию детей; участвует в организации оздоровительных мероприятий; ведет ежедневный учет детей, отсутствующих по болезни; изолирует заболевших. Она готовит детей к врачебным осмотрам и участвует в них: проводит взвешивание, антропометрические измерения детей, осуществляет профилактические прививки и выполняет назначения врача.

К младшему обслуживающему персоналу относятся помощник воспитателя, повар, кладовщик, прачка и др. Все эти сотрудники обеспечивают бесперебойную работу дошкольного учреждения, но только помощник воспитателя работает непосредственно с детьми.

Помощник воспитателя, или младший воспитатель, помогает воспитателю в организации воспитательно-образовательного процесса, вместе с воспитателем отвечает за жизнь и здоровье воспитанников. Он приносит с кухни пищу, раздает ее, затем убирает и моет посуду, готовит воду для умывания детей, для полоскания рта; в старших группах организует сервировку детских столов; помогает воспитателю выводить детей на прогулку и заводит их в группу, раздевать малышей перед тихим часом и одевать после него; готовит все необходимое для проведения закаливающих и гигиенических процедур, принимает участие в организации занятий по обучению детей плаванию. Он отвечает за чистоту в помещениях; два раза в день проводит влажную уборку в группе; в соответствии с требованиями санитарно-эпидемиологической службы проводит санитарную обработку посуды, игрушек; следит за чистотой полотенец, меняет их по мере загрязнения, помогает воспитателю при проведении гигиенических процедур с детьми; один раз в 10 дней проводит смену постельного белья.

Все сотрудники детского сада должны работать в тесном контакте друг с другом, создавая наилучшие условия для физической и психической жизни ребенка.

У каждого специалиста в детском саду имеется свой график работы.

Заведующая работает в режиме ненормированного рабочего дня по графику, который обычно составлен так, чтобы можно было контролировать работу всех структурных подразделений.

Музыкальный руководитель, воспитатель по физической культуре и инструктор по плаванию работают по графику, который зависит от количества групп, которые они ведут.

Педагог-психолог, как и воспитатель, работает 7 часов в день. График его работы должен охватывать как первую, так и вторую половину дня, чтобы была возможность заниматься не только с детьми и педагогами, но и общаться с родителями воспитанников.

У педагога дополнительного образования рабочий график составляется, исходя из 18-часовой рабочей недели, т. е. он может приходить на работу как каждый день, так и несколько раз в неделю – от этого зависит продолжительность его рабочего дня.

Старшая медсестра начинает работу в 7.15. В это время она проводит утренний прием, оценивает состояние детей, особенно тех, что пришли после болезни и были в контакте с инфекционными больными. У нее восьмичасовой рабочий день.

В настоящее время распространена практика, когда сотрудники дошкольного образовательного учреждения выполняют свои обязанности в соответствии с имеющимися в учреждении должностными инструкциями. Основой для их составления являются: устав, Положение о типе и виде образовательного учреждения, квалификационные характеристики и квалификационные требования по должности, нормативы трудозатрат на выполнение работы.

Задачи и функции образовательного учреждения детализируются в должностных инструкциях и распределяются между работниками таким образом, чтобы не было дублирования работ и сохранялась последовательность выполнения операций, причем сложные операции закрепляются за работниками более высокой квалификации. Кроме того, каждый работник наделяется правами, необходимыми и достаточными для успешного выполнения возложенных на него обязанностей.

Должностные инструкции, как правило, разрабатывает заведующий дошкольного образовательного учреждения с помощью самих работников, для которых они издаются. При этом учитывается весь объем требующих выполнения работ. Должностные инструкции пересматриваются и обновляются по мере необходимости.

Как правило, должностная инструкция руководителя или работника содержит пять разделов [52]:

1. Общие положения.
2. Основные задачи и обязанности.
3. Права.
4. Ответственность.
5. Требования к работнику.

В разделе «*Общие положения*» определяется точное наименование должности работника. Это необходимо для определения роли должности в конкретных условиях деятельности образовательного учреждения; уровня оплаты труда работника, замещающего должность; условий премирования, а также для правильного решения вопросов социального обеспечения. Наименование должности работника должно отражать характер выполняемой им работы и строго соответствовать действующей номенклатуре должностей.

Далее определяется подчиненность работника. В соответствии с принципами управления работник должен иметь только одного непосредственного руководителя. Наличие двух и более руководителей приводит к снижению ответственности как подчиненного, так и самих руководителей. Кроме того, определяется должностное лицо, которое назначает работника на должность и освобождает от нее.

Указывается наличие у работника подчиненных. Этот пункт связан с разделом «*Ответственность*», в котором, в случае наличия подчиненных, оговаривается ответственность не только за собственные действия данного работника, но и за действия подчиненных.

Содержатся указания о порядке замещения работника в случае его временного отсутствия (отпуск, длительная командировка, болезнь и т. п.) Этот пункт особенно важен в должностных инструкциях руководителей. Если нет четких указаний о должностных лицах, выполняющих обязанности руководителей во время их отсутствия, это дезорганизует работу учреждения.

Кроме названного, раздел содержит перечень документов (законодательные акты Российской Федерации, устав образова-

тельного учреждения, инструкции, рекомендации и т. д.), которыми работник руководствуется в своей деятельности.

Раздел «*Основные задачи и обязанности*» должностной инструкции раскрывает основные задачи работника, вытекающие из задач и функций данного образовательного учреждения. При этом наиболее точно определяется содержание конкретной задачи или функции, выполнение которой возлагается на работника. Следует отметить, что все функции образовательного учреждения без исключения распределяются между работниками.

Далее записываются конкретные обязанности работника, выполнение которых обеспечивает решение поставленных перед ним задач. Этот подраздел важен для руководителей образовательного учреждения, т. к. содержит вопросы, определяющие обязанности, связанные с организацией деятельности образовательного учреждения. К ним относится работа по повышению квалификации, подбору и расстановке кадров, внедрению элементов научной организации труда, развитию творческой инициативы работников и другое.

В разделе «*Права*» дается перечень прав, предоставляемых работнику для успешного выполнения возложенных на него обязанностей. При составлении этого раздела необходимо учитывать фиксацию конкретных прав по направлению деятельности работника с учетом специфики его работы. Четкое определение прав способствует разрешению спорных вопросов во взаимоотношениях между работниками в образовательном учреждении. Работник в необходимых случаях может отстаивать свои права на основании юридического документа, каким является должностная инструкция.

Предоставление работнику прав способствует полному исполнению возложенных на него обязанностей. Вот почему в следующем разделе должностной инструкции («*Ответственность*») предусматривается одинаковая ответственность как за невыполнение обязанностей, так и за неиспользование предоставленных работнику прав.

В разделе «*Ответственность*» можно было бы перечислять все обязанности и права, указав в заглавной части на личную от-

ветственность за их невыполнение или неисполнение. Однако это неоправданно увеличило бы объем каждой инструкции, поэтому рекомендуется определить ответственность одной фразой: «Работник несет дисциплинарную ответственность за некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей и неиспользование прав, предусмотренных должностной инструкцией».

Содержанием раздела «*Требования к работнику*» определяются требования к уровню образования и стажу работника, позволяющим успешно выполнять обязанности по должности.

При разработке должностных инструкций очень часто возникают типичные ошибки, которые стоило бы знать и учитывать руководителю:

- расплывчатые, чересчур общие формулировки задач и функций, не позволяющие их конкретизировать и понять;
- дублирование: одни и те же задачи, функции выполняются разными работниками;
- вакуум-функции – функции, которые необходимо выполнять, но они не закреплены ни за одним работником;
- неувязка: не предусмотрена взаимная увязка деятельности подразделений, работников, задачи не выполняются до конца, а потоки документов не согласованы друг с другом;
- перегрузка или недогрузка – количество функций, которые необходимо выполнять, определено нерационально, без учета реального объема работ, предусмотренных этими функциями, и нормативов времени на их выполнение;
- дисбаланс – несбалансированные функции (обязанности), права и ответственность. При множестве обязанностей и минимуме прав работник устает от должности и начинает проявлять интерес к более сбалансированной работе. Это, в частности, является одной из причин конфликтов в коллективах.

Пренебрежительное отношение к разработке положений и должностных инструкций приводит к их несоответствию реальной действительности. В силу вступает правило: то, что не сделано с помощью положений и должностных инструкций, автоматически перекладывается на плечи заведующего и старшего воспитателя. Они вынуждены много времени уделять организации

деятельности работников, а неудачные должностные инструкции хранятся только для проверяющих в качестве аргументов «хорошей организации работы». В дошкольных образовательных учреждениях, где должностные инструкции рассматриваются как эффективные организационные методы, особое внимание уделяется их периодическому уточнению, обновлению. Такой подход позволяет обеспечивать совершенствование и гибкость системы управления образовательным учреждением.

## **2.10. Педагогический совет в дошкольном образовательном учреждении**

Педагогический совет как высший орган руководства всем воспитательно-образовательным процессом решает конкретные задачи дошкольного учреждения. Его деятельность определяется Положением о педагогическом совете дошкольного образовательного учреждения.

Педагогический совет – это коллективная постоянно действующая форма методической работы, которой принадлежит ведущая роль в процессе совершенствования педагогического мастерства воспитателей, это постоянно действующий коллегиальный орган самоуправления педагогических работников.

Тематика педагогических советов обозначается в годовом плане дошкольного образовательного учреждения.

*Функции педагогического совета:*

- определение направлений образовательной деятельности дошкольного образовательного учреждения;
- подбор и утверждение образовательных программ для использования в работе детского сада;
- обсуждение вопросов содержания, форм и методов образовательного процесса, планирования образовательной деятельности учреждения;
- рассмотрение вопросов повышения квалификации и переподготовки кадров;
- выявление, обобщение, распространение, внедрение педагогического опыта;

- рассмотрение вопросов организации дополнительных образовательных услуг родителям и детям;
- отчеты заведующего о создании условий для реализации образовательных программ.

Очень часто на педагогических советах обсуждается следующее:

1. Анализ состояния воспитательно-образовательной работы, выполнение программы, по которой работает детский сад, состояние здоровья детей, их готовность к обучению в школе; итоги фронтальных и тематических проверок, отчеты воспитателей. На одном педагогическом совете целесообразно выслушать отчеты нескольких воспитателей за непродолжительное время (например, за квартал) по какому-либо определенному разделу (изобразительная деятельность, развитие речи, ознакомление с окружающим миром и др.). Это позволяет воспитателям глубоко проанализировать выполнение программы по одному из разделов, оценить различные методы и приемы работы с детьми, выяснить причины неудач в работе, наметить конкретные меры для улучшения воспитательного процесса.

2. Анализ удачного опыта работы других дошкольных учреждений; возможности и необходимость внедрения его в практику с учетом условий работы в данном учреждении.

3. Отчеты педагогов по самообразованию.

4. Рекомендательные и методические статьи из журналов «Дошкольное воспитание», «Управление дошкольным образовательным учреждением», «Детский сад от А до Я» и др., материалы районных, городских конференций.

Педагогические советы желательно проводить один раз в два месяца. Возможны и внеочередные педагогические советы, например, по итогам проверки дошкольного учреждения вышестоящими организациями.

В работе педагогического совета принимают участие заведующий (председатель), старший воспитатель, воспитатели, медицинская сестра, музыкальный руководитель, логопед, руководитель по физической культуре, завхоз.

В обязанности председателя входят: организация деятельности педагогического совета; информирование о предстоящих заседаниях; регистрация поступающих в педагогический совет заявлений, обращений, иных материалов; определение повестки заседания педагогического совета; контроль за выполнением его решений.

В зависимости от обсуждаемого вопроса педагогические советы могут проводиться совместно с учителями школ, родителями, представителями общественных организаций.

Эффективность педагогического совета во многом зависит от того, как он подготовлен. Подготовка к педагогическому совету должна быть направлена на создание в коллективе творческой обстановки, на обеспечение всестороннего обсуждения поставленных вопросов. Учитывая тему ближайшего педагогического совета, заведующий и старший воспитатель проводят наблюдения педагогического процесса. Анализ результатов дает конкретное представление о работе коллектива, возможность ориентироваться в обсуждаемых вопросах, привлечь к активному участию всех присутствующих, принять правильные решения. Важно учитывать организационные вопросы, в том числе четко определять повестку предстоящего собрания, регламент времени для докладчиков, содокладчиков и время, отведенное на обсуждение выступлений; приглашение на заседания педагогического совета заинтересованных лиц.

Можно заранее оформить в методическом кабинете специальный стенд, на котором указывается дата предстоящего педагогического совета, повестка дня, фамилия, имя, отчество, должность выступающего. Здесь же воспитатели могут найти документы по обсуждаемым вопросам, необходимую литературу, список статей из журналов по дошкольному воспитанию на данную тему, методические рекомендации. Перед проведением педагогического совета в методическом кабинете может быть оформлена выставка по тематике заседания, где будут представлены иллюстрированные пособия, обобщение опыта педагогов, конспекты, выписки из планов, детские работы и т. д. На этом стенде необходимо заранее поместить объявление о консульта-

циях, взаимопосещениях, открытых просмотрах, которые будут проведены в связи с подготовкой к педагогическому совету. Здесь же можно вывешивать решения предыдущего педагогического совета, информацию о ходе их выполнения.

За хорошей и тщательной подготовкой следует сам педагогический совет. Здесь большое значение имеет качество основного доклада, целенаправленность выступлений, активность присутствующих. Каждый педагогический совет желательно начинать с информации о том, как выполняются решения, принятые ранее. Краткое, целенаправленное вступительное слово должно сосредоточить внимание коллектива на важности обсуждаемого вопроса и показать основные направления его обсуждения. Руководитель стремится создавать обстановку доброжелательности.

Часто заведующий, старший воспитатель, воспитатели и другие сотрудники выступают на педагогическом совете с докладом, который можно построить следующим образом:

а) вступление: указание на актуальность, сущность обсуждаемой проблемы;

б) формулирование цели: отражение самого существенного, чем определяется выступление с докладом;

в) основная часть: изложение фактов, событий, положений в логической и хронологической последовательности;

г) заключение в форме выводов, рекомендаций, резюме<sup>12</sup>.

В заключительном слове председатель оценивает деятельность педагогического совета, определяет направления работы для решения поставленных вопросов, обобщает выступления. Оно может включать анализ качества воспитания детей в отдельных группах и в учреждении в целом.

Однако как бы ни был хорошо подготовлен и проведен педагогический совет, он не даст результатов, если в итоге не будут приняты четкие, ясные решения. В решениях должны быть определены конкретные мероприятия с указанием сроков и ответственных за их выполнение. Сначала предлагается проект решения, который готовится заранее. В его составлении принимают участие заведующий, старший воспитатель, докладчик. Затем

---

<sup>12</sup> Резюме – краткое изложение сути доклада, сообщения, выступления.

проект обсуждается. После добавлений и изменений принимается решение. В решения педагогических советов могут войти разнообразные мероприятия, которые необходимо провести в детском саду. Это могут быть, например, консультации по затрудняющим сотрудников вопросам (указывается конкретная тема); открытые просмотры; взаимопосещения; проведение семинаров; организация выставок; изучение и обобщение опыта, тематические проверки; изучение и обсуждение методической литературы; подготовка обзора статей из журналов по дошкольному воспитанию; составление картотеки статей по конкретной теме; приобретение и систематизация пособий; изготовление дидактических игр, различных поделок, атрибутов и т. д.

После того как обсужден основной вопрос, переходят к внеплановым вопросам. Если есть необходимость, по ним также принимаются решения. Выполнение решений педагогического совета обязательно для каждого члена педагогического коллектива.

Во время педагогического совета в специальной тетради ведется протокол, в котором должны отражаться все выступления. Основные доклады прилагаются к протоколу, для ведения которого выбирается секретарь.

Заведующий и старший воспитатель в начале года планируют тематику предстоящих в текущем году педагогических советов. В настоящее время распространены три модели такого планирования.

В первой модели тематика проведения педагогических советов определяется социальным заказом, актуальными задачами, стоящими перед детским садом, реальными проблемами воспитательно-образовательного процесса.

Во второй модели тематика определяется самим учебно-воспитательным процессом. Эта модель может быть реализована при проведении установочного педагогического совета, традиционно проходящего в начале учебного года или при проведении тематических педагогических советов в течение учебного года. Итоговый педагогический совет также может стать источником формулирования тематики педагогических советов на следующий учебный год.

Третья модель организации и проведения педагогического совета по своей тематике охватывает основные проблемы и направления развития дошкольного образовательного учреждения и повторяется в течение нескольких лет, постоянно развиваясь и дополняясь новыми материалами и разработками.

Опыт проведения педагогических советов в дошкольном образовательном учреждении дает возможность перечислить определенные требования к их тематике:

1) актуальность, своевременность и значимость рассматриваемых вопросов; учет результатов психолого-педагогического диагностирования детского и педагогического коллективов;

2) опора на современные достижения психологии, педагогики, социологии, физиологии, менеджмента и др. при подборе тем;

3) учет перспективности тематики при подборе материалов к педагогическому совету, их направленность на будущее развитие детского сада, соблюдение преемственности с ранее обсуждавшимися проблемами и принятыми решениями;

4) системность, которая демонстрирует закономерность и логичность выбора тем педагогических советов, определяя их взаимосвязь и взаимообусловленность.

В качестве примера приведем возможные варианты тем педагогических советов.

*Тема 1.* Готовность детского сада к новому учебному году; годовой план работы; критерии аттестации педагогов, график контроля, утверждение учебных планов.

*Тема 2.* Особенности физического развития детей дошкольного возраста: обсуждение основных направлений физического развития детей по возрастным группам.

*Тема 3.* Одаренные дошкольники: подходы к их развитию.

*Тема 4.* Новые программы развития, обучения и воспитания дошкольников.

*Тема 5.* Социальное развитие дошкольника: анализ взаимодействия ребенка со взрослыми и сверстниками, методы формирования детского коллектива (по возрастным группам).

*Тема 6.* Развитие креативности дошкольников в продуктивной деятельности: самовыражение ребенка через занятия музыкой, изобразительной деятельностью, конструированием.

*Тема 7.* Эмоциональное благополучие воспитанников детского сада: эмоциональное состояние ребенка и его педагогическая оценка в условиях детского сада; адаптация ребенка к условиям жизни в детском саду; психология взаимоотношений взрослых и детей; поиск новых форм сотрудничества педагогов с семьей ребенка.

*Тема 8.* Методики раннего развития дошкольников.

*Тема 9.* Инклюзивное образование в дошкольном образовательном учреждении: проблемы и возможности.

*Тема 10.* Результативность работы учреждений за учебный год: уровень развития детей; профессиональная компетентность педагогов; степень удовлетворенности родителей деятельностью дошкольного образовательного учреждения; основные направления работы дошкольного образовательного учреждения на следующий год.

В практике работы дошкольных образовательных учреждений сложились следующие виды педагогических советов [25, 26]:

1) *установочный* (аналитико-планирующий) – проводится до начала учебного года, в конце августа, посвящается анализу итогов предыдущего года, принятию плана работы на предстоящий учебный год;

2) *тематический* – посвящается обсуждению решения одной из годовых задач педагогического коллектива;

3) *итоговый* (итогово-организационный) – проводится в конце учебного года, на нем подводятся итоги работы за год.

*Формы организации педагогических советов:*

1) традиционный – это педагогический совет с подробной повесткой дня, проводимый с четким соблюдением регламента по каждому вопросу и принятием решений по ним, отличается преимущественным применением словесных методов, традиционным характером содержания;

2) педагогический совет с использованием отдельных методов активизации педагогов;

### 3) нетрадиционный педагогический совет.

Приведем в качестве примеров несколько видов нетрадиционных педагогических советов.

*Ситуативный педагогический совет* заключается в рассмотрении одной или нескольких ситуаций, которые могут проигрываться заранее подготовленными участниками. Можно провести обсуждение ситуации по записанному на видеокамеру сюжету.

*Научно-практическая конференция*, которую можно подготовить и провести, объединив усилия нескольких детских садов на базе учреждения, имеющего статус экспериментальной площадки. При его подготовке заранее должны быть организованы дни открытых дверей для педагогов. Важно так составить повестку дня, чтобы каждое учреждение на равных участвовало в демонстрации своего опыта, обсуждении проблем и предложений к выработке решений. Решения здесь могут приниматься как общие для всех, так и для каждого коллектива отдельно, с учетом его специфики.

*Педагогический совет в форме коллективной творческой деятельности* (далее – КТД): все члены педагогического коллектива участвуют в планировании, осуществлении и анализе деятельности, имеющей характер коллективного творчества.

Главная цель КТД – создать условия для реализации каждого педагога, проявления и развития его способностей и возможностей, поэтому КТД опирается на творческую, созидательную деятельность. Творческая деятельность педагогов включает несколько стадий-этапов:

- 1) поиск идеи и предварительная постановка задач;
- 2) сбор-старт;
- 3) выборы совета дела (деятельности);
- 4) коллективное планирование деятельности;
- 5) работа микроколлективов;
- 6) проверка готовности;
- 7) проведение КТД;
- 8) коллективный анализ.

В этих этапах присутствует большая доля игры, занимательности, которые соединены с целеустремленностью, что и составляет главное своеобразие КТД. При подготовке и проведении педагогических советов могут использоваться следующие методы и формы активизации педагогов:

1. *Игровое моделирование*, повышающее интерес, вызывающее высокую активность, совершенствующее умение разрешать реальные педагогические проблемы.

2. *Дискуссия* – обсуждение спорного вопроса, выявление истины и принятие правильного решения всеми желающими высказать собственную точку зрения. Здесь важно предварительно ознакомить педагогов со следующими правилами ведения дискуссии [60]:

- а) истина не принадлежит вам, как не принадлежит никому;
- б) обсуждая тему А, не начинайте дискуссию по теме Б;
- в) нельзя превращать реплику в доклад;
- г) каждый имеет право на свое мнение;
- д) если вы не можете за три минуты высказать свои аргументы, значит, с ними что-то не так;
- е) критикуются идеи, а не люди.

При организации дискуссии особое внимание необходимо обратить на создание благоприятной психологической обстановки. Первый шаг – можно рассадить участников по кругу. Главное – создать атмосферу доброжелательности и заинтересованного внимания к каждому. Объектом дискуссии может стать актуальная проблема дошкольного образования, в отношении которой каждый участник свободно выражает свое мнение, каким бы непопулярным и неожиданным оно ни было. Успех или неуспех дискуссии определяется формулированием проблемы и вопросов. При этом вопросы должны быть такими, на которые нет однозначного ответа. Следует учитывать уровень подготовленности участников дискуссии: способны ли они самостоятельно сформулировать оптимальный вариант решения проблемы?

3. *Диспут* – разновидность дискуссии. Диспут (от лат. *disputabile* – рассуждать, спорить) предполагает спор, столкновение различных, иногда противоположных точек зрения [82]. Он требует от

сторон убежденности, ясного и определенного взгляда на предмет спора, умения отстаивать свои доводы. Законы диспута:

- а) диспут – свободный обмен мнениями;
- б) на диспуте все активны, в споре все равны;
- в) каждый выступает и критикует любое положение, с которым не согласен;
- г) говори, что думаешь, и думай, что говоришь;
- д) главное в диспуте – факты, логика, умение доказывать; мимика, жесты, восклицания в качестве аргументов не принимаются;
- е) острое, меткое слово приветствуется;
- ж) перешептывание на месте, неуместные шутки запрещаются.

Предметом диспута должна быть проблема, которая вызывает противоречивые суждения, решается по-разному. Диспут не исключает, а предполагает глубину и всесторонность раскрытия проблемы. Там, где нет предмета спора, а есть только выступления, дополняющие или уточняющие те или иные доводы, нет и диспута, это в лучшем случае беседа.

Формулировка темы должна быть проблемной, будить мысль педагогов, заключать в себе вопрос, например: «Дошкольное образование и государственные образовательные стандарты: возможно ли это?», «Раннее развитие ребенка: за и против», «Достоинства и недостатки инновационных технологий в дошкольном образовании», «Какие качества нужно воспитывать у современного дошкольника в детском саду?», «Современный детский сад: какой он?».

#### *4. Деловая игра.*

Деловые игры – это вид деятельности в условиях искусственно созданных ситуаций, направленный на решение учебной задачи [24]. Деловая игра учит анализировать и решать сложные проблемы человеческих взаимоотношений, в исследовании которых существенно не только правильное решение, но и поведение самих участников, структура отношений, тон, мимика, интонация.

Особенности деловой игры [13]:

а) наличие проблемы, которую должен решить педагогический (игровой) коллектив; имитация реальной ситуации, наличие

игровых ролей и назначение на них участников игры (чаще всего разыгрываются социальные роли: педагоги, дети, родители, администрация дошкольного образовательного учреждения, органы власти и др.);

б) реальное различие интересов, мнений, точек зрения самих участников;

в) соблюдение игровых правил и условий;

г) наличие игрового стимулирования, например соревнования.

5. *Конференция* может использоваться в дошкольных образовательных учреждениях для активизации итоговых педагогических советов.

Конференция – это форма предъявления общественности каких-либо результатов, итогов опыта [27]. На конференциях в устном или письменном виде (стендовые доклады, публикации тезисов) авторы обмениваются информацией. Обычно конференция проводится в виде серии коротких (до 10–15 мин.) докладов, содержащих итоги творческой, учебно-воспитательной, научно-методической работы педагогов и руководителя. Тематика конференций может быть посвящена как итогам работы учреждения в целом, так и отдельной общепедагогической проблеме, носить научно-практический характер.

6. *Круглый стол*. Применение на педагогическом совете такой формы работы, как *круглый стол* требует отбора важных, интересных для обсуждения вопросов, продуманной организации. Например, какие-то темы можно заранее дать группе воспитателей и предложить им соответствующую литературу. Тогда они сумеют ознакомиться с разными теориями, подходами, мнениями и обдумать свою точку зрения, которую будут представлять на коллективном обсуждении проблемы.

7. *Имитация конкретной ситуации*. Этот метод помогает выбрать верный вариант действий, поведения из множества предложенных. Известны четыре вида конкретных ситуаций. В ситуациях-иллюстрациях описываются простые случаи из практики и сразу приводится решение. Ситуации-упражнения побуждают совершить некоторые действия (составить план конспекта, заполнить таблицу и т. п.). В ситуациях-оценках проблема уже решена,

но от педагогов требуется дать ее анализ, обосновать свой ответ, оценить его. Ситуации-проблемы рассматривают конкретный пример из практики как существующую проблему, которую необходимо решить.

8. *Обсуждение двух противоположных точек зрения.* Руководитель предлагает к обсуждению две точки зрения на одну и ту же проблему, педагоги должны высказать свое отношение к ним и обосновать его.

9. *Имитация рабочего дня воспитателя.* Педагогам дается характеристика возрастной группы детей, формулируются цель и задачи, требующие решения. Далее ставится задача: за определенное время смоделировать свой рабочий день. В заключение руководитель организует обсуждение всех предложенных моделей.

10. *Разгадывание педагогических кроссвордов* помогает уточнить знания воспитателей по конкретной теме, развивает их кругозор.

11. *Работа с инструктивно-директивными документами.* Воспитателям заранее предлагают познакомиться с тем или иным документом, применить его к своей деятельности и, выделив одно из направлений, продумать план работы по устранению недостатков. Это задание каждый выполняет самостоятельно, а на педагогическом совете обсуждаются разные подходы к решению одной и той же проблемы.

12. *Анализ высказываний детей, их поведения, творчества.* Руководитель готовит видео-записи занятий, прогулок и т. д., подборки детских рисунков или поделок и т. п. Воспитатели знакомятся с материалом, анализируют его, оценивают умения, навыки, развитие, воспитанность детей, формулируют несколько конкретных предложений в помощь педагогу, работающему с ними.

13. *Интеллектуальные, деловые и творчески развивающие игры,* которые позволяют педагогам в непринужденной форме обмениваться мнениями со своими коллегами.

Созданию рабочего настроения на педагогическом совете способствует продуманное размещение его участников. Например, в зависимости от цели рабочие места педагогов можно расположить следующим образом [25]:

1) фронтальное расположение (председатель против присутствующих) необходимо, когда совещание носит информативный характер;

2) «круглый стол» полезен при равноправном коллективном обсуждении насущных вопросов;

3) «треугольник» позволяет выделить ведущую роль руководителя и включить всех в обсуждение проблемы;

4) работа в «малых группах» (по 3–4 человека) за отдельными столами, например для решения педагогических ситуаций;

5) для проведения дискуссии можно предусмотреть фронтальное расположение групп-участников, отстаивающих свои позиции.

Приведем один из *алгоритмов подготовки педагогического совета*.

1. Определение целей и задач.

2. Формирование малой творческой группы, которая будет заниматься подготовкой педагогического совета.

3. Отбор литературы по рассматриваемому вопросу и подготовка первичного материала силами малой творческой группы.

4. Составление плана подготовки и проведения педагогического совета (вопросы педагогического совета, план проведения, графики анкетирования и открытых просмотров вывешиваются (минимум) за месяц до проведения педагогического совета, тема педагогического совета и литература по заявленной теме – за 2 месяца).

5. Разработка анкет и проведение анкетирования.

6. Посещение открытых занятий, прогулок и т. д.

7. Обсуждение, обработка полученного материала силами малой творческой группы.

8. Систематизация и подготовка окончательного материала.

9. Семинарские занятия по теме педагогического совета.

10. Проведение творческих мастерских опытными педагогами.

11. Подготовка вопросов для обсуждения на педагогическом совете. Подготовка зала и всех необходимых материальных средств.

12. Включение в работу психологической службы, которая осуществляет опрос родителей, ведет подготовку к работе в малых творческих группах.

13. Подготовка проекта решения педагогического совета.

14. Проведение педагогического совета.

15. Анализ работы педагогического совета.

16. Итоговый приказ о поощрении педагогов.

17. Оформление копилки с материалами педагогического совета.

18. Формирование дальнейших целей и задач, требующих решения.

Таким образом, грамотно подготовленный и проведенный педагогический совет становится действенным средством управления дошкольным образовательным учреждением, позволяющим привлечь к этому процессу каждого педагога, предоставляя ему тем самым возможность проявить, выразить себя, достичь наиболее высоких результатов в педагогической деятельности. В итоге все это ведет к повышению качества дошкольного образования в руководимом заведующим детским садом.

### *Вопросы и задания для самопроверки*

1. Перечислите наиболее существенные признаки процесса управления.

2. Объясните смысл термина «системное управление образованием».

3. Раскройте смысл терминов «руководство» и «управление». Выделите их сходные и отличительные признаки.

4. Перечислите наиболее существенные, на ваш взгляд, признаки процесса управления.

5. Выскажите свое мнение по поводу того, что такое социальное управление.

6. Перечислите основные задачи управления в сфере образования и раскройте их смысл.

7. Объясните суть принципа единоначалия в управлении.

8. Объясните суть принципа самоуправления в дошкольном образовательном учреждении.

9. Перечислите государственные органы управления образованием, действующие в Российской Федерации.

10. Объясните, что такое дошкольное образовательное учреждение.

11. Перечислите основные цели и задачи дошкольных образовательных учреждений.

12. Перечислите сотрудников, относящихся к администрации дошкольного образовательного учреждения.

13. Назовите направления деятельности заведующего дошкольным образовательным учреждением и раскройте суть каждого из них.

14. Объясните, каковы цели планирования заведующим деятельности дошкольного образовательного учреждения.

15. Назовите и охарактеризуйте уровни планирования в дошкольном образовательном учреждении.

16. Приведите примеры планов работы дошкольного образовательного учреждения, которые разрабатываются на каждом уровне планирования.

17. Выскажите свое мнение по поводу того, к чему может привести отсутствие планирования заведующим деятельности детского сада.

18. Что понимается под методической работой в дошкольном образовательном учреждении? Кто ею руководит?

19. Раскройте содержание деятельности старшего воспитателя по планированию и осуществлению учебно-воспитательной и методической работы.

20. Раскройте содержание деятельности старшего воспитателя по контролю за работой воспитателей.

21. В чем, по вашему мнению, состоит профессиональная компетентность старшего воспитателя?

22. Дайте определение понятию «стиль руководства». Перечислите его существенные признаки.

23. Перечислите методы руководства, применяющиеся заведующими дошкольными образовательными учреждениями и охарактеризуйте каждый из них.

24. Расскажите об основных должностных обязанностях сотрудников дошкольного образовательного учреждения.

25. Опишите технологию составления должностных инструкций для сотрудников дошкольного образовательного учреждения.

26. Что такое педагогический совет в дошкольном образовательном учреждении?

27. Перечислите цели и задачи педагогических советов в дошкольном образовательном учреждении.

28. Назовите типы педагогических советов и раскройте их сущность.

29. Расскажите о назначении методического кабинета в дошкольном образовательном учреждении.

30. Какие материалы должны быть в методическом кабинете? Как их, на ваш взгляд, лучше всего представить?

### *Задания для самостоятельного выполнения*

1. Ознакомьтесь с содержанием журнала «Управление дошкольным образовательным учреждением» за последние два года и выделите основные, на ваш взгляд, тенденции, складывающиеся в руководстве современным дошкольным образовательным учреждением.

2. Спланируйте руководство методической и воспитательной работой педагогов дошкольного образовательного учреждения на месяц.

3. Спланируйте административно-хозяйственную работу заведующего дошкольным образовательным учреждением на месяц.

4. Спланируйте работу заведующего с родителями на месяц.

5. Предложите три возможных стратегических направления деятельности дошкольного образовательного учреждения.

6. Используя журналы по дошкольному образованию, материалы сети Интернет, найдите образцы следующих документов, ознакомьтесь с ними и разработайте или заполните их для детского сада, в котором вы хотели бы быть руководителем:

- а) программа развития дошкольного образовательного учреждения;
- б) концепция развития дошкольного образовательного учреждения;
- в) модель выпускника дошкольного образовательного учреждения;
- г) годовой план работы дошкольного образовательного учреждения;
- д) учебный план работы дошкольного образовательного учреждения;
- е) сетка занятий в дошкольном образовательном учреждении (для одной возрастной группы детей на выбор студента);
- ж) перспективный план воспитателя;
- з) индивидуальная карта развития ребенка;
- и) календарный план образовательной работы.

7. Разработайте и представьте в наглядном виде модель современного успешного руководителя дошкольного образовательного учреждения.

8. Сравните понятия «стиль руководства» и «метод руководства». В виде схемы покажите их взаимосвязь. Составьте таблицу «Методы руководства».

9. На основании печатных и электронных (Интернет) источников информации проведите сравнительный анализ должностных обязанностей заведующего дошкольным образовательным учреждением и старшего воспитателя.

10. Разработайте должностные инструкции для следующих сотрудников дошкольного образовательного учреждения:

- а) заведующий;
- б) старший воспитатель;
- в) завхоз;
- г) воспитатель;
- д) помощник воспитателя.

11. Разработайте циклограмму деятельности заведующего и старшего воспитателя.

12. Разработайте тематическое планирование педагогических советов на текущий учебный год в дошкольном образовательном учреждении.

13. Разработайте конспект двух педагогических советов из этого плана (тип первого педагогического совета – традиционный, второго – нетрадиционный).

14. Продумайте тему, выберите материал и оформите выставку, которая могла бы быть в методическом кабинете детского сада.

15. Разработайте информацию для родителей, которая могла бы быть в методическом кабинете детского сада (возраст детей и направленность информации выберите самостоятельно).

16. Напишите реферат (темы см. в п. 3 на с. 141–143 пособия).

17. Подготовьте презентации по следующим темам:

– «Программа развития дошкольного образовательного учреждения».

– «Визитная карточка дошкольного образовательного учреждения».

– «Концепция развития детского сада».

– «Профессиональная культура руководителя дошкольного образовательного учреждения».

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ»**

### **3.1. Темы рефератов**

#### *Темы рефератов по разделу 1*

1. Право в сфере образовательной деятельности.
2. Право на образование как конституционное право гражданина Российской Федерации.
3. Государственная политика Российской Федерации в области образования.
4. Юридические основы функционирования системы дошкольного образования.
5. Юридические основы функционирования системы среднего профессионального образования.
6. Государственные образовательные стандарты.
7. Министерство образования Российской Федерации в системе органов государственного управления образованием.
8. Полномочия правительства Российской Федерации в области образования.
9. Федеральные ведомственные органы управления образованием.
10. Права и обязанности обучающихся.
11. Образование и право: социальные системы и институты.
12. Правовое регулирование системы образования.
13. Образовательное правотворчество.
14. Образовательные правоотношения.
15. Законность, дисциплина, правовое поведение и правовая ответственность в сфере образования.
16. Система, правовой статус и правовое регулирование образовательных учреждений.
17. Правовой статус обучающихся в образовательном учреждении.
18. Правовой статус работников образования.
19. Правовое регулирование дошкольного образования.
20. Правовое регулирование начального и среднего профессионального образования.

21. Правовое регулирование качества образования.
22. Международное образовательное право и правовые аспекты вхождения Российской Федерации в мировое образовательное пространство.
23. Источники правовых норм образовательного права.
24. Дошкольное образовательное учреждение и право.
25. Права участников образовательного процесса.
26. Образовательная политика Российской Федерации.
27. Система органов управления образованием Российской Федерации.
28. Правовое обеспечение модернизации образования в России.
29. Правовое обеспечение модернизации педагогического образования в России.

#### *Темы рефератов по разделу 2*

1. Социальное управление дошкольным образовательным учреждением.
2. Управление дошкольным образовательным учреждением по результатам.
3. Детские сады в России до 1917 г.
4. Система народного воспитания в 1917–1920 гг.
5. Общественное дошкольное воспитание в 1917–1920 гг.
6. Работа по дошкольному образованию Е. И. Тихеевой.
7. Детский сад М. Х. Свентицкой.
8. Детский сад Ф. Ф. Фребеля.
9. Дом ребенка М. Монтессори.
10. Детские приюты В. Ф. Одоевского.
11. Детский сад К. Н. Вентцеля.
12. Детский сад С. Т. Шацкого.
13. Детский сад Л. К. Шлегер.
14. Модернизация управления дошкольным образовательным учреждением.
15. Инновационные процессы в дошкольном образовательном учреждении.
16. Дошкольное образовательное учреждение как открытая система.

17. Деятельность дошкольного образовательного учреждения в режиме развития.
18. Деятельность дошкольного образовательного учреждения в режиме функционирования.
19. Условия и источники развития дошкольного образовательного учреждения.
20. Программирование развития дошкольного образовательного учреждения.
21. Цели и задачи инспектирования дошкольного образовательного учреждения.
22. Особенности организации комплексных проверок в дошкольном образовательном учреждении.
23. Особенности организации тематических проверок в дошкольном образовательном учреждении.
24. Анализ воспитательно-образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении.
25. Анализ организации и контроля за детским питанием.
26. Методическая работа в дошкольном образовательном учреждении.
27. Организационные формы и виды инспектирования в системе образования.
28. Анализ документации заведующего дошкольным образовательным учреждением.
29. Анализ программы развития дошкольного образовательного учреждения.
30. Анализ годового плана дошкольного образовательного учреждения.
31. Организационно-педагогическая деятельность в дошкольном образовательном учреждении.
32. Система работы заведующего дошкольным образовательным учреждением с педагогическими кадрами.
33. Мотивация коллектива в деятельности заведующего дошкольным образовательным учреждением.
34. Изучение педагогического коллектива как основа работы заведующего дошкольным образовательным учреждением.
35. Методический совет в дошкольном образовательном учреждении.

36. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении.
37. Современные принципы управления дошкольным образовательным учреждением.
38. Новые формы методической работы в дошкольном образовательном учреждении.
39. Мотивационное управление педагогическим коллективом дошкольного образовательного учреждения.
40. Регистрация дошкольного образовательного учреждения.
41. Лицензирование дошкольного образовательного учреждения.
42. Аттестация дошкольного образовательного учреждения.
43. Аккредитация дошкольного образовательного учреждения.
44. Повышение квалификации руководителей дошкольного образовательного учреждения.
45. Аттестация руководителей дошкольного образовательного учреждения.
46. Повышение квалификации педагогов дошкольного образовательного учреждения.
47. Аттестация педагогов дошкольного образовательного учреждения.

### 3.2. Вопросы к зачету

*(7-й семестр)*

1. Источники современного образовательного права Российской Федерации.
2. Федеральное образовательное право.
3. Региональное образовательное право.
4. Муниципальное образовательное право.
5. Международное образовательное право.
6. Уровни компетенции в сфере образования, установленные Законодательством Российской Федерации.
7. Уровни защиты прав ребенка в Российской Федерации.
8. Ступени защиты прав несовершеннолетних в Российской Федерации.
9. Институты защиты прав ребенка в Российской Федерации.

10. Принципы государственной политики в области образования.

11. Система образования, образовательные программы, формы получения образования в законе Российской Федерации «Об образовании».

12. Учредители образовательного учреждения, образовательное учреждение, устав образовательного учреждения в законе Российской Федерации «Об образовании».

13. Распределение компетенции в области образования, создание и регламентация деятельности образовательного учреждения в законе Российской Федерации «Об образовании».

14. Реорганизация и ликвидация образовательного учреждения, управление образовательным учреждением, органы управления образованием в Российской Федерации, государственный контроль за качеством образования в законе Российской Федерации «Об образовании».

15. Цели и задачи дошкольных образовательных учреждений, их виды, направленность групп, создаваемых в детском саду в соответствии с «Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении», принятым в 2008 г.

16. Ответственность дошкольного образовательного учреждения, режим работы, длительность пребывания детей, организация питания детей, медицинское обслуживание в дошкольном образовательном учреждении, прием детей в дошкольное образовательное учреждение, предельная наполняемость групп в дошкольном образовательном учреждении в соответствии с «Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении», принятым в 2008 г.

17. Лица, допускаемые и недопускаемые к педагогической деятельности в дошкольном образовательном учреждении, права работников дошкольного образовательного учреждения, управление дошкольным образовательным учреждением, имущество и средства учреждения в соответствии с «Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении», принятым в 2008 г.

*Список конспектов документов,  
которые необходимо представить на зачете*

1. Конвенция о правах ребенка.
2. Конвенция о запрещении и немедленных мерах по искоренению наихудших форм детского труда.
3. Федеральный закон Российской Федерации «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации».
4. Закон Российской Федерации «Об образовании».
5. Устав дошкольного образовательного учреждения в Российской Федерации.
6. Договор между дошкольным образовательным учреждением и родителями (лицами, их заменяющими) ребенка, посещающего дошкольное учреждение в Российской Федерации.
7. Договор между учредителем и дошкольным образовательным учреждением в Российской Федерации.
8. Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении.

*Список практических заданий,  
которые необходимо представить на зачете*

1. Реферат по разделу 1 (темы см. на с. 140–141).
2. Задания для самостоятельного выполнения № 3, 4 (с. 36–37).

### **3.3. Вопросы к экзамену**

*(8-й семестр)*

- 1–17. См. вопросы к зачету 1–17.
18. Направления работы заведующего дошкольным образовательным учреждением.
19. Характеристика стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный.
20. Организационно-распорядительные, организационно-педагогические, экономические и социально-психологические методы управления дошкольным образовательным учреждением.
21. Старший воспитатель в дошкольном образовательном учреждении.

22. Заместитель директора по административно-хозяйственной работе в дошкольном образовательном учреждении.

23. Основной педагогический состав дошкольного образовательного учреждения: воспитатель, музыкальный руководитель, руководитель по физической культуре, педагог-психолог, логопед, медицинские работники.

24. Младший обслуживающий персонал дошкольного образовательного учреждения.

25. Составление должностных инструкций сотрудников дошкольного образовательного учреждения.

26. Система планирования в дошкольном образовательном учреждении.

27. Аттестация и повышение квалификации педагогов в дошкольном образовательном учреждении.

28. Лицензирование, аттестация и аккредитация дошкольного образовательного учреждения.

*Список практических заданий,  
которые необходимо выполнить и представить на экзамене*

1. Реферат по разделу 2 (темы см. на с. 141–143).

2. Задания для самостоятельного выполнения № 2, 3, 4, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 18 (с. 137–139).

### **3.4. Список рекомендуемой литературы для подготовки к зачету и экзамену**

#### *Основная*

1. Белая К. Ю. Методическая работа в ДООУ. Анализ, планирование, формы и методы. – М.: Сфера, 2008. – 96 с.

2. Виноградова Н. А., Микляева Н. В., Родионова Н. Ю. Методическая работа в ДООУ: Эффективные формы и методы. – М.: Айрис-Пресс, 2008. – 192 с.

3. Волобуева Л. М. Работа старшего воспитателя ДООУ с педагогами. – М.: Творческий центр «Сфера», 2003. – 250 с.

4. Волохова Е. Д., Кудрявцев Ю. А., Рожков И. А., Сырых В. М. и др. Образовательное право: уч.-метод. пособие. – Уфа, 1999. – 450 с.

5. Документы международного права по вопросам образования / под ред. Г. А. Лукичева и В. М. Сырых. – М.: Готика, 2003. – Т. 1–3.

6. Микляева Н. В., Микляева Ю. В. Правовые основы управления ДОУ: практ. пособие. – М.: Айрис-Пресс, 2007. – 192 с.

7. Образовательное право: учеб.-метод. пособие / под ред. проф. В. М. Сырых и проф. В. И. Шкатуллы. – Уфа, 1999. – 210 с.

8. Поздняк Л. В., Лященко Н. Н. Управление дошкольным образованием: учеб. пособие. – М.: Изд. центр «Академия», 2000. – 432 с.

9. Солодянкина О. В. Система планирования в дошкольном учреждении: метод. пособие. – М.: АРКТИ, 2008. – 92 с.

10. Троян А. Н. Управление дошкольным образованием. – М.: ТЦ Сфера, 2005. – 160 с.

11. Фёдорова М. Ю. Образовательное право: учеб. пособие для вузов. – М.: ВЛАДОС, 2004. – 319 с.

#### *Дополнительная*

1. Андреева В. В., Гаврилин А. В. Технология аттестации образовательных учреждений. – М.: Изд. центр «Академия», 2002. – 250 с.

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

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

4. Бондаренко А. К., Поздняк Л. В., Шкатулла В. И. Заведующий дошкольным учреждением. – М.: Просвещение, 1984. – 223 с.

5. Данилина Т. А. Должностные инструкции работников ДОУ: практ. пособие для руководителей ДОУ. – М.: АРКТИ, 2006. – 320 с.

6. Елжова Н. В. Методическая копилка для педагогов ДОУ. – М.: Феникс, 2010. – 251 с.

7. Ерошин В. И. Состояние и основные направления развития управления образованием // Право и образование. – 2006. – № 2. – С. 20–23.

8. *Канунников А. Д.* Управление образовательными учреждениями и проблемы законодательства // Право и образование. – 2008. – № 1. – С. 62–65.
9. *Колодяжная Т. П.* Управление современным дошкольным образовательным учреждением. – Ростов на/Д: Феникс, 2002. – Ч. 1, 2.
10. *Корепанова М. В., Литчанская И. Л.* Контроль функционирования развития ДОУ. – М.: ТЦ Сфера, 2007. – 80 с.
11. *Корочкина М. Л.* Самоаттестация дошкольных образовательных учреждений. – М.: Айрис-Пресс, 2007. – 56 с.
12. *Майер А. А.* Программа развития ДОУ: Построение и реализация. – М.: ТЦ Сфера, 2004. – 128 с.
13. *Малаева Е. В.* Конструктивное планирование (реальные планы ДОУ) // Управление ДОУ. – 2002. – № 3. – С. 21–27.
14. *Маркова Л. С.* Образовательная программа ДОУ: Практическое пособие. – М.: АРКТИ, 2008. – 103 с.
15. *Микляева Н. В.* Диагностика и развитие профессионального мастерства педагогов ДОУ: метод. пособие. – М.: Айрис-Пресс, 2007. – 144 с.
16. *Микляева Н. В.* Основы финансово-хозяйственной деятельности ДОУ: метод. пособие. – М.: Айрис-Пресс, 2006. – 224 с.
17. *Минкевич Л.* Рекомендации по организации и проведению педагогических советов // Дошкольное воспитание. – 1993. – № 4. – С. 39–40.
18. *Поздняк Л. В.* Заведующий в системе управления дошкольным учреждением // Дошкольное воспитание. – 1993. – № 1. – С. 55–58.
19. *Полозова Н. В.* Основные требования к охране труда и санитарному обеспечению в дошкольном учреждении: сб. документов и рекомендаций. – М.: АРКТИ, 2005. – 92 с.
20. *Фалюшина Л. И.* Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении. – М.: АРКТИ, 2004. – 262 с.
21. *Фалюшина Л. И.* Технологии менеджмента и маркетинга в системе дошкольного образования. – М.: АРКТИ, 2005. – 144 с.

22. Нормативные, инструктивные документы, методические материалы по управлению дошкольным образованием в журналах «Вестник образования», «Официальные документы в образовании», «Образование в документах», «Дошкольное воспитание», «Управление дошкольным образовательным учреждением», «Методист», «Обруч» и др.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Алексеев С. С.* Теория государства и права. – М.: Норма, 2005. – 496 с.
2. *Афанасьев В. Г.* Научное управление обществом (Опыт системного исследования). – М.: Изд-во политической литературы, 1973. – 392 с.
3. *Барабанова С. В.* Государственное регулирование высшего образования в Российской Федерации: административно-правовые вопросы. – Казань: Изд-во Казанского государственного университета, 2004. – 340 с.
4. *Барабанова С. В.* Проблемы и перспективы развития законодательства об образовании // Право и образование. – 2006. – № 3. – С. 22–26.
5. *Белая К. Ю.* 200 ответов на вопросы заведующей детским садом. – М.: АСТ, 1999. – 400 с.
6. *Белая К. Ю., Третьяков П. И.* Дошкольное образовательное учреждение – управление по результатам. – М.: Пед. университет «Первое сентября», 2006. – 304 с.
7. *Белая К. Ю.* Планирование работы ДОУ по результатам на год // Управление ДОУ. – 2002. – № 3. – С. 14–21.
8. *Белая К. Ю.* Руководство ДОУ: Контрольно-диагностическая функция. – М.: ТЦ «Сфера», 2005. – 54 с.
9. *Библер В. С.* От наукоучения к логике культур. Два философских введения в двадцать первый век. – М.: Политиздат, 1991. – 413 с.
10. *Бондаревская Е. В., Кульневич С. В.* Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания. – Ростов н/Д: Творческий центр «Учитель», 1999. – 560 с.
11. *Буслов Е. В., Дацинская З. П.* Особенности регулирования образовательных отношений на уровне дошкольного образования // Ежегодник Российского образовательного законодательства. – 2006. – Том 1. – Декабрь. – С. 45–54.
12. *Буслов Е. В., Кудрявцев Ю. А., Сырых В. М., Шкатулла В. И.* Правовое регулирование образовательной деятельности: учеб. пособие. – М.: Градарики, 2000. – 120 с.

13. *Вербичкий А. А.* Психолого-педагогические особенности деловой игры как формы знаково-контекстного обучения // Игровое моделирование: Методика и практика; под ред И. С. Ладенко. – Новосибирск: Наука, 1987. – С. 78–99.

14. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. – М.: Гардарики, 2004. – 350 с.

15. Власть и властные отношения в современном мире: материалы IX научно-практической конференции, приуроченной к 15-летию Гуманитарного университета (г. Екатеринбург) 30–31 марта 2006 г.: доклады: в 2 т. / под ред. Л. А. Закс и др. – Екатеринбург: Гуманитарный ун-т, 2006. – Т. 2. – С. 195–205.

16. *Газман О. С.* Базовая культура и самоопределение личности. Базовая культура личности: теоретические и методологические проблемы // сб. науч. тр. – М.: Изд. АПН СССР, 1989. – 150 с.

17. *Газман О. С.* Гуманизм и свобода. – М.: ТЦ Сфера, 1995. – 35 с.

18. *Газман О. С.* Педагогика свободы: путь в гуманистическую цивилизацию XXI века // Новые ценности образования. – 1996. – Вып. 6. – С. 45–56.

19. *Газман О. С.* Педагогическая поддержка детей в образовании как инновационная проблема. – М.: Инноватор, 1995. – 120 с.

20. *Гусинский Э. Н., Турчанинова Ю. И.* Введение в философию образования. – М.: Логос, 2000. – 224 с.

21. *Давидович В. Е., Драч Г. В., Борцов Ю. С.* Культурология: учеб. пособие для вузов; под ред. Г. В. Драча. – Ростов н/Д.: Феникс, 1998. – 576 с.

22. *Давидович В. Е., Жданов Ю. А.* Сущность культуры. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – 263 с.

23. *Даль В. И.* Большой толковый словарь русского языка. – М.: АСТ, 2010. – 815 с.

24. *Езопова С. А.* Менеджмент в дошкольном образовании: учеб. пособие. – М.: Академия, 2003. – 320 с.

25. *Ельцова О. А.* Методика подготовки и проведения педагогических советов в ДОУ // Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения. – 2008. – № 8. – № 9. – С. 35–42.

26. *Журавлёв А. А.* Стиль в современной психологии управления. – М.: Экономика, 1994. – 100 с.

27. Захаренко Е. Н., Комарова Л. Н., Нечаева И. В. Новый словарь иностранных слов: 25 000 слов и словосочетаний. – М.: Азбуковник, 2003. – 920 с.
28. Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. – М.: Новая школа, 1997. – 320 с.
29. Золкин А. Л. Культурология: учеб. пособие для вузов; под ред. Н. В. Михайловой. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 335 с.
30. Исаев И. Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Изд. центр «Академия», 2002. – 208 с.
31. Каган М. С. Философия культуры. – СПб.: ТОО ТК «Петрополис», 1996. – 416 с.
32. Карпов А. В. Психология менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 450 с.
33. Кафидов В. В., Веснин В. Р. Стратегическое управление. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.
34. Кертман Л. Е. Законы исторических ситуаций // Вопросы истории. – 1971. – №1. – С. 56–78.
35. Кириллов Л. Г., Емельянова Т. Э. Конструируем управление. – Челябинск: Полиграф. объединение «Книга», 2004. – 248 с.
36. Кислов А. Г. К определению современного образования как объекта правоотношения // Право и образование. – 2003. – № 2. – С. 93–98.
37. Клакхон К., Кребер А. Культура: Критический анализ концепций и дефиниций. – М.: Гардарика, 1992. – 430 с.
38. Кнорринг В. И. Искусство управления: учеб. – М.: Изд-во БЕК, 1997. – 210 с.
39. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика. – Мн.: Армита-Маркетинг, 2002. – 510 с.
40. Князева А. Г. Правоотношения в сфере общего образования: субъекты, объект и содержание // Образование и общество. – 2009. – №3. – С. 105–111.
41. Козырин А. Н. Актуальные проблемы развития образовательного законодательства Российской Федерации // Ежегодник Российского образовательного законодательства. – 2006. – Том 1. – Декабрь. – С. 112–120.

42. *Козырин А. Н., Насонкин В. В.* Комментарий к Закону Российской Федерации «Об образовании». – М.: Юристъ, 2006. – 120 с.

43. *Козырин А. Н.* Нормативно-правовое регулирование высшего и послевузовского профессионального образования в Российской Федерации: к вопросу о системе источников российского образовательного права // *Право и образование.* – 2007. – № 2. – С. 5–22.

44. *Козырин А. Н.* Современные контуры образовательного права // *Закон.* – 2007. – № 4. – С. 12–17.

45. *Кравченко А. И.* Культурология: учеб. пособие для вузов. – М.: Академ. проект, 2002. – 496 с.

46. *Кричевский В. Ю.* Управление школьным коллективом. – М.: Знание, 1985. – 32 с.

47. *Куликова Л. Н.* Проблемы саморазвития личности. – Хабаровск: ХГПУ, 1997. – 315 с.

48. *Культура русской речи / под ред. Л. К. Граудиной, Е. Н. Ширяева.* – М.: Изд. группа НОРМА-ИНФА-М, 1999. – 560 с.

49. *Куров С. В.* Образование и гражданское право. – М.: Готика, 2004. – 114 с.

50. *Куров С. В.* Проблемы правовой ответственности в сфере образования // *Ежегодник Российского образовательного законодательства.* – 2006. – Том 1. – Декабрь. – С. 7–16.

51. *Левин К.* Динамическая психология: Избранные труды; под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой. – М.: Смысл, 2001. – 572 с.

52. *Лукина Л. И.* Организация делопроизводства и документооборота ДООУ: метод. пособие. – М.: ТЦ Сфера, 2009. – 128 с.

53. *Маслоу А.* Дальние пределы человеческой психики. – СПб.: Евразия, 1997. – 430 с.

54. *Маслоу А.* Новые рубежи человеческой природы. – М.: Смысл, 1999. – 425 с.

55. *Маслоу А.* Психология бытия. – М.: Рефл-Бук; Киев: Ваклер, 1997. – 304 с.

56. *Маслоу А.* Религия, ценность и пиковые переживания / А. Маслоу. – М.: Академия, 1998. – 386 с.

57. *Межуев В. М.* Культура и история. – М.: Просвещение, 1977. – 340 с.

58. *Мордовец А. С.* Социально-юридический механизм обеспечения прав человека и гражданина; под ред. Н. И. Матузова. – Саратов: Изд-во Саратов. ВШ МВД РФ, 1996. – 286 с.

59. *Немытина М. В.* Защита прав несовершеннолетних в России: системный подход // Правовая политика и правовая жизнь. 2004. – № 2. – С. 59–67.

60. *Поварнин С. И.* Искусство спора. – М.: Терра, 2009. – 192 с.

61. *Полищук В. И.* Культурология: учеб. пособие. – М.: Гардарики, 1998. – 342 с.

62. *Поташник М. М., Моисеев А. К.* Управление современной школой. – М.: Новая школа, 1997. – 450 с.

63. Правовое регулирование образовательной деятельности: учеб. пособие / под ред. В. М. Сырых. – М.: Академия труда и социальных отношений, 2000. – 98 с.

64. *Пугачёв В. П.* Руководство персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 278 с.

65. *Роджерс К.* Искусство консультирования и терапии. – М.: Эксмо, 2002. – 976 с.

66. Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. академика РАН Г. В. Осипова. – М.: Изд. группа НОРМА-ИНФРА-М, 1998. – 672 с.

67. *Садовникова М. Н.* Механизмы защиты прав несовершеннолетних // Правовое образование: организация внеурочной работы: сб. материалов. – М., 2002. – Вып. 2. – С. 45–48.

68. *Самборенко Л. Ф.* Стили управления ДОУ // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2009. – № 8. – С. 8–17.

69. *Сериков Г. Н.* Образование: аспекты системного отражения. – Курган, 1997. – 464 с.

70. *Сериков Г. Н.* Управление образованием: Системная интерпретация. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ «Факел», 1998. – 664 с.

71. *Слободчиков В. И., Исаев Е. И.* Психология человека: Введение в психологию субъективности: учеб. пособие для вузов. – М.: Школа-Пресс, 1995. – 384 с.

72. *Спаская В. В.* Объект и субъекты образовательного правоотношения // Правоведение. – 2006. – № 6. – С. 182–197.

73. *Спаская В. В.* Право на образование как источник образовательных отношений // Правоведение. – 2006. – № 3. – С. 7–9.

74. *Спаская В. В.* Правовое регулирование образовательных отношений: теоретико-правовое исследование: автореф. дисс. ... доктора юрид. наук. – М., 2007. – 57 с.

75. *Старобинский Е. Э.* Как управлять персоналом: учеб.-практ. пособие. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2007. – 396 с.

76. *Сыромятникова Л. М.* Педагогические советы: Разработки, подготовка и технические схемы, традиционные и нетрадиционные формы поведения. – М.: Учитель, 2006. – Вып. 1. – 157 с.

77. *Сырых В. М.* Введение в теорию образовательного права. – М.: Центр образ. законодательства РФ, 2002. – 340 с.

78. *Сырых В. М.* Логические основания общей теории права: в 2 т. – М.: Юстицинформ, 2000. – Т. 1. Элементарный состав. – 528 с.

79. *Сырых В. М.* Образовательное право как отрасль российского права. – М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. – 120 с.

80. *Тихонов А. В.* Социология управления. Теоретические основы. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 2000. – 350 с.

81. *Толочек А. В.* Стилиевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре // Вестник Московского университета. – Сер. 14. – Психология. – 1995. – №3. – С. 11–19.

82. Толковый словарь русского языка: в 4 т. / под ред. Д. Н. Ушакова. – М.: ООО «Издательство Астрель», ООО «Издательство АСТ», 2000.

83. *Трошкина Т. Н.* Образовательное право как учебная дисциплина // Ежегодник Российского образовательного законодательства. – 2006. – Том 1. – Декабрь. – С. 24–28.

84. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2006. – 638 с.

85. *Фёдорова М. Ю.* Образовательное право: учеб. пособие для вузов. – М.: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2004. – 320 с.

86. Флиер А. Я. Культурология для культурологов. – М.: Академ. проект, 2000. – 320 с.

87. Шадриков В. Д. Философия образования и образовательные политики. – М.: Логос, 1993. – 181 с.

88. Шейн Э. Организационная культура и лидерство; под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2007. – 120 с.

89. Шкатулла В. И., Кудрявцев Ю. А. Законодательство об образовании и правовые аспекты совершенствования управления образованием: экспериментальная учебная авторская программа. – М.: Исслед. центр проблем качества подгот. специалистов, 2000. – 27 с.

90. Шкатулла В. И. Комментарий к закону Российской Федерации «Об образовании». – М.: Юристъ, 2001. – 558 с.

91. Шкатулла В. И. Образовательное законодательство: теоретические и практические проблемы. Общая часть. – М.: Изд-во Исслед. центра пробл. качества подготовки специалистов, 1997. – 160 с.

92. Шкатулла В. И. Образовательное право: учеб. для вузов. – М.: НОРМА, 2001. – 681 с.

93. Шкатулла В. И. Право на образование // Государство и право. – 1997. – № 7. – С. 5–13.

94. Ягофаров Д. А. Правовое регулирование системы образования. – М.: Моск. пед. госуд. ун-т, 2005. – 120 с.

95. Glenn C. L., De Groof J. Finding the Right Balance. Freedom, Autonomy and Accountability in Education. Vol. 2. S. 1., 2002. P. 79–81; De Groof J. Education as a Basic Right in Present-Day Society. A Synthetic Approach // Comments on the Law on Education of the Russian Federation. Acco Leuven/Amersfoort, 1993. P. 15–18.

96. Ger van den Berg. Some constitutional Aspects of the Right to and Freedom of Education in the Russian Federation. // Jan De Groof, Veronica Spasskaya, Igor Roshkov. Shaping new Legislation on Education in Russia, Acco Leuven/ Amersfoort, 1997, p. 71–72.

97. Jan De Groof, Gracienne Lauwers, Vladimir M. Filippov (eds.). Adequate Education Law for Modern Russia. Leuven/ Apeldoorn, Garant, 2001. P. 26.

## ГЛОССАРИЙ

### А

**Авторитарность** – социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению, проявляющаяся во власти, склонности человека к использованию недемократичных методов воздействия на окружающих в форме приказов, указаний, наказаний и т. п.

**Авторитарный** – 1) основанный на беспрекословном подчинении власти, диктаторский; 2) властный, стремящийся утвердить свою власть, авторитет.

**Авторитарный стиль руководства** – стиль, который характеризуется чрезмерной централизацией полномочий, ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, несамокритичностью руководителя, усиливается преувеличением его представлений о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти. Руководитель вырабатывает директивы, команды, распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных.

**Антропометрические измерения** – измерения тела человека и его частей (роста, веса, обхвата груди, талии, бедер) с целью установления возрастных, половых, расовых и других особенностей физического строения, позволяющие дать количественную характеристику их изменчивости.

### Г

**Государственное образовательное учреждение** – образовательное учреждение, находящееся в федеральной собственности / собственности субъекта Российской Федерации и финансируемое за счет средств федерального бюджета / средств субъекта Российской Федерации.

### Д

**Деловая игра** – имитация, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной ситуации в игровой форме. В такой игре каждый участник играет роль, выполняет действия, аналогичные поведению людей в жизни.

**Демократический стиль управления** – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных.

**Дискуссия** (от лат. discussio – рассмотрение, исследование) – обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы на собрании, в печати, беседе.

**Диспут** – публичный спор на научную или общественно важную тему.

**Должностная инструкция** – документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника.

## **Е**

**Единое правовое пространство** – очерченное географическими границами пространство, характеризующееся единством правового регулирования социально-политических, хозяйственных и финансовых отношений на всей своей территории. В границах единого правового пространства устанавливаются единые стандарты в гуманитарной, социально-политической, экономической и информационной областях, обеспечивается единство правового регулирования предпринимательской деятельности, действует унифицированное и в то же время отражающее особенности регионов хозяйственное законодательство, существует консолидированная правовая система.

## **З**

**Закон** – 1) это набор правил, предписывающих поведение человека в тех или иных условиях и регулирующих отношения между людьми, человеком и государством, государствами; 2) нормативный акт, принятый высшим представительным органом государственной власти; 3) общепринятая нравственная норма, обязательная для исполнения.

**Законодательство** – система законодательных актов, принятых законодательным (представительным) органом власти или непосредственно населением и действующих на территории страны.

**Законодательный акт** – закон государства и иной нормативный акт, принимаемый парламентом, главой государства, правительством.

## **И**

**Игровое моделирование** – разновидность игрового метода. Осуществляется через «погружение» в конкретную ситуацию, смоделированную в учебных целях, и предполагает максимально активную позицию самих обучающихся. Это процесс отражения реальности или фантастической реальности в игре.

**Индиifferentное отношение** – безразличное, равнодушное отношение, отсутствие интереса к кому-либо, чему-либо.

**Институт права** – обособленная группа юридических норм, регулирующих однородные общественные отношения и входящих в соответствующую отрасль права.

**Институционализация** – это учреждение каких-либо новых социальных институтов, правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

**Институциональный** – связанный с социальными институтами, имеющий отношение к ним. Социальные связи, лежащие в основе социальных институтов, называются институциональными, а сам процесс придания этим связям упорядоченного, нормативного характера именуется институционализацией.

**Источники права** – формы закрепления (внешнего выражения) правовых норм. Основными видами источников права являются нормативные правовые акты и правовые обычаи, судебные прецеденты, международные и внутригосударственные договоры нормативного содержания.

## **К**

**Кодификация законодательства** – форма систематизации законодательства, представляющая собой подготовку и принятие новых актов (типа кодексов), в которые помещаются как оправдавшие себя нормы прежних актов, так и новые нормативные предписания.

**Коллектив** – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития.

**Коллизия** (в праве) – столкновение норм права, регулирующих одни и те же общественные отношения.

**Компетенция** – 1) одна из описательных характеристик, служащая для определения степени соответствия сотрудника поставленным задачам; 2) совокупность полномочий (прав и обязанностей) какого-либо органа или должностного лица, установленная законом, уставом данного органа или другими положениями.

**Компетентность** – осведомленность, авторитетность, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

**Конstellация** – в широком смысле это взаимное расположение и взаимодействие различных факторов.

**Конференция** – встреча с партнерами и коллегами, обмен мнениями и опытом, обсуждение общих проблем.

**Концепт** – контур, конфигурация, конstellация некоторого будущего события. Концепты существуют как единицы мышления в сознании человека вне обязательной связи со словом.

**Концепт права** – обобщенное представление о государстве и праве.

**Концепция** – определенная система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов, способов понимания и трактовки явления, предмета или процесса, система достижения целей.

## Л

**Либеральный стиль руководства** – стиль, отличающийся минимальным участием руководителя в управлении, отсутствием размаха в его деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принять на себя ответственность за решение проблем и за их последствия.

**Локальный нормативно-правовой акт** – 1) подзаконный источник права, стоящий на низшем уровне юридического регулирования. Имеет ограниченную сферу действия, не должен противоречить законам и другим подзаконным актам; 2) акт, регулирующий внутреннюю жизнь предприятий, учреждений, объединений, ассоциаций, союзов и других организаций.

## М

**Матричная структура управления** – структура, построенная по функциональному принципу; управление «по функциям», устроенное таким образом, что система управления разделена на функциональные службы, за каждой из которых закреплен определенный круг работ или проект. Матричным структурам свойственно сочетание управления по двум линиям, например по функциям и по проектам, объединение, сочетание которых образуют матрицу.

**Метод** – в самом широком смысле «путь к чему-либо», способ деятельности субъекта в любой ее форме.

**Метод правового регулирования** – совокупность приемов и способов регламентации общественных отношений, воздействия на человеческое поведение.

**Метод руководства** – законченный акт воздействия (влияния) субъекта руководства на объекты руководства (отдельных работников и коллектив) с целью достижения поставленной задачи.

**Методология** – 1) система определенных способов и приемов, применяемых в той или иной сфере деятельности; 2) учение об этой системе, общая теория метода, теория в действии.

**Механизм защиты прав ребенка** – совокупность социальных и правовых средств, условий и способов воплощения прав ребенка в действительность.

**Миссия учреждения** – предназначение, то, ради чего оно существует, его отличия от других учреждений.

**Модель** – аналитическое или графическое описание какого-либо процесса; искусственно созданный объект.

**Моделирование** – исследование каких-либо явлений, процессов или систем путем построения и изучения их моделей; использование моделей для определения поведения и характеристик реальных систем.

**Муниципальное образовательное учреждение** – образовательное учреждение, находящееся в муниципальной собственности и финансируемое за счет средств муниципального бюджета.

## **Н**

**Норма права** – общеобязательное, формально определенное правило поведения, установленное или санкционированное государством, обеспеченное его силой, закрепляющее права и обязанности участников общественных отношений и являющееся критерием оценки как правомерного, так и неправомерного поведения.

**Нормативный правовой акт** – официальный документ установленной формы, принятый (изданный) в пределах компетенции уполномоченного государственного органа (должностного лица) или путем референдума с соблюдением установленной законодательством процедуры, содержащий общеобязательные правила поведения, рассчитанные на неопределенный круг лиц и неоднократное применение.

## **О**

**Образовательные отношения** – вид общественных отношений, которые устанавливаются между обучающимися, образовательными учреждениями и педагогическими работниками с целью получения обучающимися образования не ниже уровня, предусмотренного образовательной программой и подтверждаемого документом о соответствующем образовании.

**Образовательные правоотношения** – отношения, в которые вступают в процессе обучения и воспитания обучающиеся и образовательные учреждения.

**Образовательная программа** – документ, который определяет содержание образования определенного уровня, специфику организации воспитательно-образовательного процесса (содержание, формы) с учетом уровня образования. Образовательная программа является основанием для лицензирования, сертификации, изменения параметров бюджетного финансирования и введения при необходимости платных образовательных услуг в соответствии с социальным заказом родителей. Содержание образовательной программы может по мере необходимости корректироваться ежегодно.

**Образовательная система** – совокупность образовательных учреждений, реализующих преемственные образовательные про-

граммы и государственные образовательные стандарты различного уровня и направленности.

**Объект управления** – социальная система (страна, регион, отрасль, предприятие, коллектив и т. п.), на которую направлены все виды управленческого воздействия с целью ее совершенствования, повышения качества функций и задач, успешного достижения запланированной цели (целей).

**Организационная структура управления** – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

**Отрасль права** – элемент системы права, представляющий собой совокупность норм права, регулирующих качественно однородную группу общественных отношений.

## **П**

**Педагогическая система** – множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям воспитания, образования и обучения подрастающего поколения и взрослых людей.

**Планирование** – вид деятельности, связанный с постановкой целей, задач и действий в будущем.

**Планирование долгосрочное** – планирование на длительный срок (5–10 лет).

**Планирование краткосрочное** – планирование на непродолжительный период (1–3 года).

**Планирование стратегическое** – способ формального прогнозирования проблем и возможностей, который обеспечивает создание долгосрочного плана, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, установлению взаимосвязи и единства целей планирования.

**Планирование тактическое** – процесс разработки детальных краткосрочных решений относительно того, какие мероприятия необходимо проводить в рамках учреждения, кто должен стать их исполнителями и каким образом эти мероприятия следует реализовывать.

**Подзаконные нормативно-правовые акты** – акты, принимаемые органами государственной власти в пределах их компетенции и на основании закона. По общему правилу подзаконные акты должны соответствовать законам. К подзаконным актам РФ относятся нормативные акты (т. е. указы, содержащие нормы права) Президента РФ, нормативные постановления палат Федерального Собрания (принимаемые по вопросам их ведения), нормативные постановления Правительства РФ, различные нормативные акты (приказы, инструкции, положения и т. п.) федеральных министерств и ведомств, других федеральных органов исполнительной власти, других федеральных государственных органов.

**Подход** – сложный методический комплекс, особый ракурс рассмотрения предмета исследования.

**Права человека** – права, составляющие основу статуса личности в правовом государстве, считаемые прирожденными и неотъемлемыми для каждого человека независимо от его гражданства, пола, возраста, расы, этнической или религиозной принадлежности.

**Право** – совокупность установленных или санкционированных государством общеобязательных правил поведения (норм), соблюдение которых обеспечивается мерами государственного воздействия.

**Правовая система** – 1) в широком смысле правовая организация общества, совокупность согласованных и взаимосвязанных юридических средств, институтов, учреждений, существующих и функционирующих в государстве, с помощью которых государственная власть оказывает руководящее, организующее и регулятивное воздействие на общественные отношения, поведение людей; 2) в узком смысле рассматривается как целостное единство правовых актов и норм национального права, разделенных на основе внутреннего согласования на части (правовые институты и отрасли права) в соответствии с предметом и методом правового регулирования, связанные между собой иерархическими и координационными отношениями и имеющие своим центром правовые принципы, в концентрированной форме выражающие сущность, цель, основные задачи и функции права.

**Правовое регулирование** – форма регулирования общественных отношений, посредством которой поведение их участников приводится в соответствие с требованиями и дозволениями, содержащимися в нормах права.

**Правовой принцип** – основополагающие идеи (справедливость, народовластие, презумпция невиновности и т. д.), руководящие положения, определяющие содержание и направления правового регулирования.

**Правоспособность** – способность физического лица быть носителем гражданских прав и обязанностей, закрепленных в законодательстве государства. Правоспособность приобретается с рождением и теряется со смертью.

**Правотворчество** – форма государственной деятельности, направленная на создание правовых норм, а также на их дальнейшее совершенствование, изменение или отмену.

**Превенция** – предупреждение, предохранение, предотвращение.

## **Р**

**Ратификация** – утверждение верховным органом государственной власти данной страны международного договора.

**Руководство** – целенаправленное воздействие лиц, наделенных функциями и компетенцией руководителей, на коллективы и индивидов, т. е. взаимодействие руководителей и исполнителей, целью которого является постоянное обеспечение оптимального функционирования определенной системы в целом.

## **С**

**Самоменеджмент** – последовательное и целенаправленное использование руководителем или специалистом испытанных методов и практических приемов работы в повседневной деятельности для повышения эффективности выполняемых процедур и операций.

**Система** (от греч. systema – целое, составленное из частей; соединение) – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

**Система законодательства** – единый комплекс всех действующих нормативных правовых актов государства, разделяемый на составные элементы в зависимости от характера регулируемых отношений, а также от места органов, принимающих нормативные акты, в общей иерархической системе органов государства.

**Система образования** – совокупность взаимодействующих, преемственных образовательных программ различного уровня и направленности, федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований; сети реализующих их образовательных учреждений и научных организаций; органов, осуществляющих управление в сфере образования, и подведомственных им учреждений и организаций; объединений юридических лиц, общественных и государственно-общественных объединений, осуществляющих деятельность в области образования.

**Система управления** – систематизированный набор средств влияния на подконтрольный объект для достижения определенных целей данным объектом.

**Социальный институт** – исторически сложившаяся устойчивая форма организации совместной деятельности людей, реализующих определенные функции в обществе, главная из которых – удовлетворение социальных потребностей.

**Стагнация персонала** – снижение уровня развития персонала, постепенное угасание его активности под влиянием негативных факторов, оказывающих как прямое, так и косвенное воздействие на их деятельность.

**Стиль руководства** – общая характеристика способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Стиль отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры и т. д.

**Стратегия деятельности** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов деятельности.

**Субъект управления** – субъект (личность, группа людей или организация), принимающий решения и управляющий объектами, процессами или отношениями путем воздействия на управляемую систему для достижения поставленных целей.

**Т**

**Тактика деятельности** – совокупность методов и приемов, применяемых для достижения намеченной цели.

**У**

**Управление** – сознательное воздействие на объекты, процессы и участвующих в них людей, осуществляемое с целью придать определенную направленность деятельности и получить желаемые результаты.

**Устав** – нормативное издание, свод требований и правил правового характера, регулирующий отношения в какой-либо области, организацию и порядок работы учреждения.

**Устав образовательного учреждения** – документ, который по законодательству РФ в обязательном порядке должен содержать: 1) наименование, место нахождения (юридический, фактический адрес), статус образовательного учреждения; 2) наименование учредителя; 3) указание на организационно-правовую форму образовательного учреждения; 4) цели образовательного процесса, типы и виды образовательных программ; 5) основные характеристики образовательного процесса (язык /языки, на котором ведется обучение и воспитание); порядок приема обучающихся, воспитанников; продолжительность обучения на каждом этапе; порядок и основания отчисления обучающихся, воспитанников; систему оценок при промежуточной аттестации, ее формы и порядок; режим занятий; наличие платных образовательных услуг; порядок их предоставления; порядок регламентации оформления отношений образовательного учреждения и обучающихся, воспитанников и (или) их родителей (лиц, их замещающих); 6) структуру финансовой и хозяйственной деятельности учреждения, в т. ч. в части использования объектов собственности, закрепленных учредителем за учреждением; финансирования и материально-технического обеспечения деятельности учреждения; наличия предпринимательской деятельности; 7) порядок управ-

ления учреждением, в т. ч. компетенция учредителя; структура, порядок формирования органов управления, их компетенция, порядок работы, комплектования персонала и условия оплаты труда, изменения устава, ликвидации и реорганизации; 8) права и обязанности участников образовательного процесса; 9) перечень видов локальных актов (приказов, распоряжений и др.), регламентирующих деятельность учреждения.

## **Ц**

**Целостная педагогическая система** – педагогическая система, которая образует единство своих подсистем (целей, принципов, содержания, методов, средств).

## **Ю**

**Юридическая норма** – общеобязательное правило поведения, выраженное в законах, иных признаваемых государством источниках и выступающее в качестве критерия правомерно-дозволенного (а также запрещенного и предписанного) поведения субъектов права.

## **СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ**

**ВПО** – высшее профессиональное образование.

**ГОС** – государственный образовательный стандарт.

**ДОУ** – дошкольное образовательное учреждение.

**НИИ** – научно-исследовательский институт.

**ООН** – организация объединенных наций.

**РАО** – Российская академия образования.

**РФ** – Российская Федерация.

**СНГ** – Содружество независимых государств.

**ст** – статья.

**ч** – часть.

**ФГОС** – федеральный государственный образовательный стандарт.

Учебное издание

Елизавета Александровна Омельченко

**УПРАВЛЕНИЕ ДОШКОЛЬНЫМ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ  
УЧРЕЖДЕНИЕМ**

Учебно-методическое пособие

Редактор – *Е. А. Бутина*

Компьютерная верстка – *И. С. Сидоренко*

---

Подписано в печать 27.12.2010. Формат бумаги 60x84/16  
Печать офсетная. Уч.-изд. л. 10,62. Усл.-п. л. 9,88. Тираж 100 экз.  
Заказ № 94.

---

ГОУ ВПО НГПУ, 630126, Новосибирск, ул. Виллюйская, 28