



# правление

ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

№4/2016



**Самоменеджмент  
руководителя ДОО**

**Внедрение  
эффективного  
контракта ДОО**

**Инструменты оценки  
компетенций  
руководителя**

**Перевод  
обучающихся  
в другие учреждения**

**Тема номера  
КОМПЕТЕНЦИИ  
СОВРЕМЕННОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ**



**ГОСТЬ НОМЕРА**

**Баатр  
Борисович  
ЕГОРОВ**



НА СТОРОНЕ РЕБЕНКА

ISSN 2220-1483

# правление

ДОШКОЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

№4/2016



Подписные индексы в каталогах:

«Роспечать» 80818, 36804 (в комплекте)

82687 (с приложением)

«Пресса России» — 39757 (в комплекте)

«Почта России» — 10399 (в комплекте)

## Тема номера

## КОМПЕТЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

## СОДЕРЖАНИЕ

Редакционный совет .....	3
Индекс .....	4
Колонка редактора	
Боякова Е.В.	
«Без народа — не воевода» .....	5
У нас в гостях Б.Б. Егоров .....	6

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Основы педагогического менеджмента

Лотова И.П.

Самоменеджмент руководителя ДОО:

сущностно-содержательная характеристика..... 12

Герасимова М.П.

Инструменты формирования и оценки компетенций

руководителя ДОО .....

23

### ФГОС дошкольного образования

Боякова Е.В.

Примерная основная образовательная программа:

вопросы и ответы..... 35

### Работа с кадрами

Фрейдина Ю.А.

Система мотивации и стимулирования

персонала в ДОО .....

48

## ФИНАНСЫ И ПРАВО

### Нормативные и правовые материалы

Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда

работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год .....	56
Приказ Минобрнауки России от 28.12.2015 № 1527 «Об утверждении Порядка и условий осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности».....	76

### **Делопроизводство**

<i>Борисова И.В.</i> Организационно-управленческие мероприятия по внедрению эффективного контракта в ДОО.....	82
--	----

## **ПЕДАГОГИКА ДОУ**

### **Организация педагогического процесса**

<i>Захарова Л.М., Майданкина Н.Ю., Пороткина В.Ф.</i> Конструирование парциальной образовательной программы по формированию гражданской принадлежности у дошкольников .....	98
--	----

### **Методическая работа**

<i>Черникова Л.А., Просты Н.Л.</i> Расширение участия педагогов в работе методической службы дошкольной организации.....	107
---	-----

## **ПАЛИТРА МАСТЕРСТВА**

### **Управленческая кухня**

<i>Козлова С.А.</i> Кто такой руководитель: личностный аспект .....	114
--	-----

### **События**

<i>Назарова Т.Г.</i> Наша Алла Леонтьевна .....	117
--	-----

### **Это интересно**

<i>Парахина О.В.</i> Поэзия стихии.....	119
--	-----

### **А знаете ли Вы?**

О плане реализации стратегии воспитания в России.....	113
---	-----

<b>Книжная полка.....</b>	34, 55, 81, 97, 112, 123
---------------------------	--------------------------

<b>Спутник журнала .....</b>	122
------------------------------	-----

<b>Как подписаться .....</b>	127
------------------------------	-----

<b>Анонс .....</b>	128
--------------------	-----

## Редакционный совет

**Антонов Юрий Евстигнеевич**, координатор Российского образовательного форума, председатель Московского областного отделения Российского общества социологов, Москва.

**Белая Ксения Юрьевна**, канд. пед. наук, профессор кафедры педагогики и методики дошкольного образования ГАОУ ВО города Москвы «Московский институт открытого образования», заслуженный учитель РФ, Москва.

**Боякова Екатерина Вячеславовна**, канд. пед. наук, ст. науч. сотрудник ФГБНУ «Институт художественного образования и культурологии Российской академии образования», главный редактор журналов «Управление ДОУ», «Методист ДОУ», Москва.

**Вифлеемский Анатолий Борисович**, д-р экон. наук, директор Центра экономики образования, г. Нижний Новгород.

**Волобуева Людмила Михайловна**, канд. пед. наук, профессор, зав. кафедрой дошкольной педагогики ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», чл.-корр. МАНПО, член Экспертного совета по дошкольному образованию комитета по образованию Государственной Думы, Москва.

**Лыкова Ирина Александровна**, д-р пед. наук, профессор кафедры начального и дошкольного образования ФГАОУ ДПО «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», ведущий науч. сотрудник ФГБНУ «Институт художественного образования и культурологии Российской академии образования», Москва.

**Майер Алексей Александрович**, д-р пед. наук, профессор кафедры педагогики начального и дошкольного образования ГОУ ВО «Московский государственный областной гуманитарный институт», Московская обл.

**Микляева Наталья Викторовна**, канд. пед. наук, доцент Института детства ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», Москва.

**Парамонова Лариса Алексеевна**, д-р пед. наук, проф., проф. кафедры антропологической психологии ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», Москва.

## Редакционная коллегия

**Боякова Екатерина Вячеславовна**, канд. пед. наук, ст. науч. сотрудник ФГБНУ «Институт художественного образования и культурологии Российской академии образования», главный редактор журналов «Управление ДОУ», «Методист ДОУ».

**Макарова Людмила Викторовна**, канд. мед. наук, зав. лабораторией физиолого-гигиенических исследований в образовании ФГБНУ «Институт возрастной физиологии Российской академии образования», главный редактор журнала «Медработник ДОУ».

**Парамонова Маргарита Юрьевна**, канд. пед. наук, декан факультета дошкольной педагогики и психологии ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», чл.-корр. МАНПО, главный редактор журналов «Воспитатель ДОУ», «Инструктор по физкультуре».

**Танцюра Снежана Юрьевна**, канд. пед. наук, доцент кафедры психологии и педагогики ГАУ ИПК ДСЗН «Институт переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы социальной защиты населения города Москвы», главный редактор журнала «Логопед».

**Цветкова Татьяна Владиславовна**, канд. пед. наук, чл.-корр. МАНПО, генеральный директор и главный редактор издательства «ТЦ Сфера».

# ИНДЕКС

## УЧРЕЖДЕНИЯ И АВТОРЫ, УПОМИНАЕМЫЕ В НОМЕРЕ

Указаны страницы, на которых начинаются статьи с упоминанием названий учреждений и фамилий авторов

Департамент образования и науки администрации Кемеровской области, г. Кемерово .....	117	Кафедра педагогических технологий дошкольного и начального образования Ульяновского государственного педагогического университета имени И.Н. Ульянова, г. Ульяновск .....	9
Детский сад № 38, г. Сыктывкар, Республика Коми .....	48	Отдел организационно-педагогической работы Центра ОСИ Ульяновской обл., г. Ульяновск .....	98
Детский сад № 46 «Одуванчик», г. Димитровград Ульяновской обл. .....	98	Структурное подразделение "Российское дошкольное отделение "Филиппок" Гимназии № 1306, Москва.....	6
Детский сад № 106, г. Сыктывкар, Республика Коми .....	107	Сыктывкарский гуманитарно-педагогический колледж имени И.А. Куратова, г. Сыктывкар, Республика Коми .....	23
Институт художественного образования и культурологии Российской академии образования, Москва.....	35	Центр развития ребенка — детский сад № 108, г. Сыктывкар, Республика Коми .....	82
Кафедра дошкольного образования Московского городского педагогического университета, Москва .....	114	Центр семьи и семейной политики Института изучения детства, семьи и воспитания Российской академии образования, Москва.....	12
Кафедра начального и дошкольного образования Академии повышения квалификации и профессиональной подготовки работников образования, Москва.....	6		
Кафедра начального и дошкольного образования Ульяновского государственного педагогического университета имени И.Н. Ульянова, г. Ульяновск.....	98		

---

Борисова Ирина Викторовна.....	82	Назарова Тамара Георгиевна .....	117
Боякова Екатерина Вячеславовна .....	35	Парахина Ольга Владимировна .....	119
Герасимова Марина Петровна.....	23	Пороткина Валентина Федоровна .....	98
Егоров Баатр Борисович .....	6	Провст Наталья Леонидовна .....	107
Захарова Лариса Михайловна.....	98	Фрейдина Юлия Анатольевна.....	48
Козлова Светлана Акимовна.....	114	Черникова Любовь Анатольевна .....	107
Лотова Ирина Петровна .....	12		
Майданкина Наталья Юрьевна .....	98		

## «Без народа — не воевода»

Управление организацией — это работа с коллективом и каждым сотрудником в отдельности. А в образовательной организации еще с детьми и родителями. Должность руководителя хлопотная и ответственная, в ней почет и уважение достигаются ежедневным нелегким трудом над собой. Какими качествами должен обладать современный руководитель? В первую очередь быть зрелой личностью, стремящейся к самосовершенствованию и готовой нести ответственность за порученное дело. Для образования XXI в. актуальна потребность в неавторитарном лидере, сочетающем искренность и уважение к коллективу с умением выстраивать эффективные профессиональные отношения, ориентированные не на свои интересы, а на развитие коллектива. Доверительные отношения с подчиненными порождают взаимную ответственность и добросовестность; недоверие, манипулирование, мотивация взысканием, тотальный контроль ведут к снижению работоспособности и качества.

Руководитель новой формации — стратег, мыслящий системно, не шаблонно, обоснованно, практически, оперативно и самокритично. Он — обладатель полного набора профессиональных компетенций в той области, где осуществляется руководство, постоянно развивающийся и улучшающий свои профессиональные знания и навыки. Современный начальник — командный игрок. Умение создавать слаженный коллектив специалистов, решать мультиаспектные задачи, заботиться о том, чтобы подчиненные профессионально не выгорали, содействовать их карьерному росту, стимулировать к успешному достижению целей, использовать позитивное отношение к сотрудникам как дополнительный инструмент мотивации ведет к устойчивому развитию организации. Лидеру коллектива необходимо обладать даром убеждения и умением преподносить свои идеи, общаться с широким кругом лиц, заинтересовывать самые разные аудитории. Способность воспринимать и анализировать информацию, работать в быстро меняющихся условиях — реалии времени. Современный менеджмент предъявляет требование к умению управлять изменениями в организации, быть настроенным на ее развитие и рост, усовершенствование, выстраивание новых связей. Хороший руководитель не боится идти на разумный риск, верит в успех, умеет проигрывать, обращая неудачу в стимул роста.

Человеческие качества руководителя — честность, соблюдение этических норм, личного реноме и репутации организации, умение признавать и исправлять ошибки, не искать виновных, а оптимизировать свою деятельность для недопущения ошибок в будущем — залог высокой работоспособности коллектива.

*С уважением, главный редактор журнала Е.В. Боякова*

# У НАС В ГОСТЯХ

*кандидат педагогических наук, доцент кафедры начального и дошкольного образования Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования, методист структурного подразделения «Российское дошкольное отделение «Филиппок» Гимназии № 1306, Москва*

## **БААТР БОРИСОВИЧ ЕГОРОВ**

*Уважаемый Баатр Борисович! Спасибо, что согласились дать нам интервью. Расскажите, пожалуйста, немного о себе. Как Вы пришли в дошкольное образование?*

Это произошло в 1989 г. в Элисте в очень интересное время: перестройка, страна бурлила, появилось большое количество педагогов-новаторов, хотелось чего-то нового! Мне повезло, я, 19-летний юноша, попал в замечательный педагогический коллектив, которым руководил очень деятельный заведующий. Многие не верят, когда я рассказываю, что по списку у меня в группе было 43 ребенка и посещало ежедневно 42. И в этих условиях, мы с коллегой (воспитателем нашей группы) не просто придумывали что-то интересное, но еще и руководили Республиканской школой передового опыта для дошкольных работников. В 1990 г. я стал участником Первого съезда педагогов — новаторов дошкольного воспитания России, проходившего

в г. Горьком (Нижнем Новгороде).

В 22 года меня назначили заведующим строящегося детского сада, мы написали концепцию и программу развития, и после защиты концепции наш детский сад № 31 переименовали в Развивающий центр «Алтын булг» («Золотой родник»), в который входили детский сад, начальная школа и начальная музыкальная школа. Это было удивительное время открытий, находок, споров и творчества!

С 1998 г. живу и работаю в Москве. За 17 лет прошел путь от аспиранта до заместителя директора института. В советское время наш институт назывался НИИ дошкольного воспитания АПН СССР, потом его много раз переименовывали и сейчас он называется Институт изучения детства, семьи и воспитания РАО. Это Институт с уникальной историей! Но прежде всего это удивительные, замечательные и интересные люди. В Институ-

те я защитил диссертацию, стал специалистом, и практически все мои научные достижения — заслуга людей, с которыми я работал. Перечислять то, чему я научился у этих педагогов, можно долго. Они дали мне самое главное — научили познанию. Каждый из них открыл мне новую дверь в новую область, новый для меня мир! Это великое счастье все время двигаться вперед, но и немного грустно — моей жизни не хватит познать, то что знают все мои учителя.

**Почему Вы решили снова стать руководителем детского сада?**

В 2015 г. я уволился из Института и пришел работать в детский сад. Наверно приходит время, когда надо остановиться и оглянуться назад, подумать о прошлом, о том, как жить дальше и в этих мыслях пришло понимание, что самое важное, происходило именно когда я работал в детском саду. И в этот момент мне предложили возглавить Российское дошкольное отделение «Филиппок» Гимназии № 1306 — Ассоциированной школы ЮНЕСКО — Школы молодых политиков. И мне снова повезло: директор гимназии — доктор педагогических наук, профессор МГУ не просто интересный руководитель, но и директор, понимающий что такое детский сад. Для Москвы в настящее время это очень актуально. Слишком много проблем на до-

школьной ступени образования проходит из-за безграмотности руководителей образовательных комплексов, не понимающих особенностей дошкольного возраста.

Вернувшись в детский сад, я снова почувствовал себя счастливым человеком!

**Каким должен быть современный руководитель?**

Современным! Но как помочь заведующему детским садом найти ту золотую середину, которая так необходима сегодня? Вокруг стремительно развивающейся технический прогресс, соответственно которому меняются и дети. Современные дети совершенно другие, они не особенные, как это модно сейчас говорить. Для обозначения этого феномена даже придумали новый термин — «индиго». Нет, они просто другие! Соответственно в нашей работе, тоже что-то должно измениться. Но это не значит, что мы должны отказаться от старых добрых методик и кинуться с головой в различные инновационные подходы и технологии. По установке различных руководящих органов детские сады лихорадочно внедряют инновационные подходы — сегодня одни, завтра другие, послезавтра третьи. И происходит самое страшное: мы постепенно теряем все ценное, что было в дошкольном образовании — систему работы! Воспитателю некогда каждый день систематично организовы-

вать свою работу, потому что он все время должен придумывать что-то инновационное.

**Вы учились у Ю.Ф. Змановского. Насколько актуальны его идеи в аспекте введения ФГОС ДО?**

Мне очень повезло с учительями, свою диссертацию я начал под руководством Ю.Ф. Змановского, завершал исследование под руководством В.Т. Куряяцева. Многие положения, выдвинутые Юрием Филипповичем, актуальны и сегодня и находят отражение в новых программах и технологиях. Например, термин «оздоровительно-воспитательная работа» затрагивает прежде всего труд воспитателя детского сада. Ю.Ф. Змановский предложил принципы, на которых строится оздоровительно-воспитательная работа:

- организации двигательной активности детей;
- реализации системы эффективного закаливания;
- применения психогигиенических и психопрофилактических средств и методов;
- обеспечения полноценного питания детей в детских садах;
- создания условий для реализации оздоровительных режимов в ДОО.

Обратите внимание, если детский сад принимает эти принципы, он использует и систему работы, в которую включены все

сотрудники детского сада. Это то, к чему призывал Ю.Ф. Змановский и то, чем мы занимаемся с нашими экспериментальными площадками: построение системы работы. Мы экспериментируем не над ребенком, а над условиями, в которых находится наш воспитанник.

Одна из главных задач — не придумать что-то новое в этой области, не выдумать что-нибудь этакое, а найти в многообразии методов и приемов то необходимое, что будет работать у вас в группе с конкретными детьми.

**Может ли дошкольная организация исправить проблемы со здоровьем, которые возникли до поступления в детский сад?**

Нет, не может! И ставить такую задачу перед собой детский сад не должен. Почему я всегда выступал против задачи «сформировать представления о здоровом образе жизни», пришедшей в дошкольное образование из школы через валеологию. Самая оптимальная задача, это сохранение и укрепление здоровья. Мне как воспитателю понятна эта задача и моя работа. Брать на себя функции медицинских учреждений нельзя. Хотя при этом признаю, что зачастую мы в детских садах занимаемся долечиванием детей. Это можно делать, если имеются условия (помещение, оборудование, персонал, лицензия и т.д.) и реализуются как дополнительные платные услуги.

Несмотря на то что, специализированные группы в ДОО закрываются, мы сохранили группы для детей с нарушением зрения, где проводится коррекционная и оздоровительная помощь.

И по поводу проблем, которые ребенок принес с собой в детский сад. Главная проблема — родительская безграмотность. Мы провели исследования в разных возрастных группах в детских садах и в первых классах школ. Предложили родителям оценить свои знания по трехбалльной системе в следующих областях: педагогика, психология и физиология. Подавляющая часть родителей оценила свои знания по педагогике в 3 балла и знания по психологии и физиологии в 1—2 балла. Можно даже не комментировать эти цифры.

И при этом винить молодых родителей сложно. Слишком много проблем: надо заработать деньги, чтобы обеспечить семью, надо дать хорошее образование, потеря связей между поколениями (исчезла многопоколенная семья), переизбыток не совсем правильной информации о воспитании ребенка и т.д.

Нарушен главный принцип — каждый период своей жизни ребенок должен прожить вовремя. Не отставая и не опережая его. На сегодня раннее развитие ребенка стало хорошим средством для зарабатывания денег. Родители все делают для того, чтобы их ребе-

нок начал развиваться как можно раньше. Например, малыш еще не научился стоять, не научился ходить — ему покупают «ходунки» и в них ребенок учится бегать. Чем чревато такое перепрыгивание сразу через несколько этапов развития: искривление позвоночника, плоскостопие, повышенный мышечный тонус и т.д. Но это не самое страшное, хуже, что при этом страдает развитие головного мозга и нервной системы. К сожалению, ситуация со здоровьем детей, приходящих в детский сад с каждым годом будет только ухудшаться! Родители, перегружающие своих детей, точно также наносят вред ребенку, как и родители, не занимающиеся своими детьми. В ответ на запросы «озабоченных» родителей появились методики, обучающие чтению с двухмесячного возраста, математике с шестимесячного, иностранному языку с трех лет и т.д.

Голова ребенка не мусорный ящик, в который можно вкладывать то, что взрослому захотелось. А сейчас я повторюсь, это происходит от непонимания того, что период дошкольного детства является самоценным, и ребенок должен прожить его вовремя.

Работу с родителями детей раннего и дошкольного возраста организовывать необходимо, или нам придется увеличивать количество коррекционных и оздоровительных групп в детских садах. А затем это же надо делать и в школе.

## **Насколько может быть полезно возрождение национальных традиций оздоровления?**

Это может быть очень полезно! Есть только одно «но»: мы, взрослые, можем оздоровливать себя как угодно, но, приходя в детский сад, мы используем только научно обоснованные и научно проверенные методы и средства.

За последние 20 лет появилось огромное количество нетрадиционных, инновационных, валеологических программ оздоровления и физического развития. Самые разные восточные, дыхательные гимнастики, а также разработки и наших «умельцев». Например: программа «Детка» Порфирия Иванова с совершенно дикими способами закаливания и оздоровления. Иванов говорит, что сплевывать ничего нельзя, надо обязательно проглотить. Это полезно — утверждают последователи П.К. Иванова. Есть детские сады, которые выводят детей на снег и обливают ледяной водой и т.д. К сожалению, такие методы могут привести к необратимым последствиям. Это категорически нельзя делать.

**Де-факто в детский сад пришла валеология. Научным сообществом и Минздравом она не признана. Насколько, на Ваш взгляд, валеологические методики применимы в детском саду?**

Несмотря на то что на территории России валеологические

программы не допущены к использованию, многие, не называя себя, продолжают нести детям валеологическое «наследие». Я не просто противник таких программ — я воинствующий противник!

Приведу несколько ужасающих примеров: программа для подготовительной группы детского сада или первого класса начальной школы «Я и мое здоровье» автора В.М. Мельничук. Тема урока «Зачем мне толстая и тонкая кишкa». Урок делится на три части. Первая — информация: зачем мне толстая и тонкая кишкa. Вторая часть игровая. Пантомима. Дети делятся на три группы: одной группе предлагается изобразить желудок, второй — тонкую кишку, третьей — толстую. Даже не хочется обсуждать этот пример, скажу только о самой идее рассказывать детям о внутреннем строении тела человека. «Мясные» разделы заполонили программы дошкольного образования и кроме ипохондрии сформировать у ребенка ничего не могут. С такой же легкостью надо ввести в детских садах занятия по изучению таблицы Менделеева.

Другой пример: программа для детского сада «Здравствуй». автора М.Л. Лазарева. Урок о вреде курения. Детям предлагаются две тарелочки: на одной порезанный апельсин, на другой окурки. Дети должны понюхать и сделать

вывод, что вредное, а что полезное.

При этом не учитывается первое — индивидуальные особенности: одному нравятся одни запахи, другому другие, второе — количество курящих родителей (запах табака будет ассоциироваться с запахом родителей), третье — дети, имеющие аллергические реакции на цитрусовые. И еще одна в этом примере проблема, нравственная — педагог несмотря ни на что, заставит ребенка сказать, что это пахнет хорошо, а это плохо.

Еще один пример о вреде курения, но для начальной школы. Берем банку, кладем в нее мышку, делаем три затяжки сигаретой, выпускаем дым в банку и закрываем крышку. Через некоторое время мышка умирает. Без комментариев.

*В чем отличия детского сада, которым Вы руководите, от других садов?*

В том, что у меня в детском саду работают самые лучшие воспитатели и приходят самые лучшие дети! Правда, иногда попадаются проблемные родители, но это не страшно, хороших родителей больше!

А если серьезно, наша Гимназия № 1306 — Школа молодых политиков работает по авторской концепции. Миссия Гимназии — воспитание гражданина Мира, ответственного за судьбу своей страны и человечества, ориенти-

рованного на понимание и принятие мировых культурных ценностей и служение Отечеству через политическую деятельность или государственную службу. Контингент Гимназии мультинациональный: в учреждении получают образование дети 36 национальностей. Образовательный процесс предполагает наличие познавательной мотивации и стремление к творческому самовыражению; высокие культурные запросы родителей.

Семьи детей, посещающих дошкольное отделение, заинтересованы в продолжении образования по преемственным программам Гимназии, в том числе в изучении нескольких иностранных языков; участии в региональных и федеральных образовательных программах, международных проектах ЮНЕСКО и программах Международного Бакалавриата.

*Баатр Борисович, что Вы пожелаете читателям журнала — руководителям дошкольных организаций?*

Первое — терпения и еще раз терпения! Второе — постарайтесь увидеть в воспитателе человека. Когда-то очень давно, став заведующим детским садом, я сформулировал для себя главную задачу: я пришел, чтобы создать моим воспитателям комфортные условия для работы. Если им удобно работать, значит, всем детям в детском саду будет тоже комфортно!

# САМОМЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОО: СУЩНОСТНО- СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА



Лотова И.П.,

д-р психол. наук, профессор, руководитель Центра семьи и семейной политики Института изучения детства, семьи и воспитания Российской академии образования, Москва

*Аннотация.* В статье дана сущностно-содержательная характеристика самоменеджмента руководителя ДОО. Охарактеризованы функции, основные принципы и методы самоменеджмента.

*Ключевые слова.* Руководитель, дошкольная образовательная организация, самоменеджмент.

Динамичные изменения, произошедшие в России за последние десять лет, потребовали существенного повышения роли системы управления. Все более очевидной становится зависимость успешности социально-экономических преобразований, стабильности развития и функционирования образовательной системы не только от оптимизации самого механизма управления, но и от повышения эффективности деятельности руководителей образовательных организаций [3, с. 7].

В условиях масштабных социокультурных реформ и коренной модернизации на первый план выдвигаются требования к личности руководителя образовательной организации, играющего огромную роль в деятельности коллектива, его способности отвечать на «внешние вызовы».

Начало научного осмысления проблемы самоменеджмента в отечественной научной литературе можно отнести к середине 1990-х гг. В одной из первых публикаций на эту тему В.Б. Карпичев предпринял попытку «введения в проблему» самоменеджмента [2, с. 103—106].

МЕНЕДЖМЕНТ



Несколько ранее понятие «самоменеджмент» было введено в научный оборот Л. Зайвертом, руководителем Института рационального использования времени в Германии [1, с. 3].

Интерес к этой проблеме не случаен и обусловлен следующими обстоятельствами:

- возрастание масштабов и динамизм изменений в обществе, которые требуют от руководителей применения новых подходов и навыков управления, непрерывности саморазвития;
- нарастание напряженности и неопределенности в жизнедеятельности ДОО, вызванных в том числе и частными структурными преобразованиями, что сопровождается стрессами и требует от руководителя умения управлять собой;
- превращение творческого потенциала работников в самый ценный капитал организации, что приводит к необходимости его сохранения и развития, в том числе и самими работниками;
- устаревание методов управления ставит руководителей перед необходимостью применения современных управленческих приемов, переоценки своего потенциала и работы над его развитием.

Основная цель самоменеджмента заключается в максимальном использовании собственных

возможностей, сознательном управлении течением своей жизни, т.е. умении самоопределяться и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни [1, с. 10]. Многие руководители слишком ориентированы на процесс деятельности, т.е. на полезность действия, и слишком слабо — на конечную цель, т.е. на результативность. При таком подходе они предпочитают правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела; решать проблемы вместо того, чтобы создать творческие альтернативы; сберегать средства вместо оптимизации использования средств; выполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов; уменьшать затраты вместо повышения прибыли.

Л. Зайверт совершенно обоснованно подчеркивает, чтобы улучшить свою жизнь, необходимо начинать с самого себя. «Измени себя — и ты изменишь мир вокруг себя» [1, с. 13]. Он дает практические рекомендации для тех, кто хочет улучшить свое непосредственное исполнение функций руководителя, предлагая в частности, контролировать то, чего всем нам часто не хватает — время — путем составления планов работы, где каждому виду деятельности уделяется свое место с указанием временного интервала, т.е. определяется доля свободного времени, с помощью которого

можно научиться контролировать себя и исполнение каждодневных задач [1, с. 14].

Процесс самоменеджмента можно представить как своего рода круг правил, наглядно демонстрирующий связи между отдельными его функциями (рис. 1). Как видно из рисунка, изображены два круга правил — внутренний и внешний, которые включают функции самоменеджмента.

Во внешнем круге обозначены пять правил (функций) самоменеджмента.

*Постановка цели* — анализ и формирование личных целей. Правильно поставленная цель

дает ясное представление о результате. Вместе с тем нужно понимать, что с течением времени конечные цели могут и должны корректироваться в соответствии с изменяющейся внешней средой.

*Планирование* — разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности. Любая организация планирует свою деятельность, каждый руководитель должен планировать использование своего времени для достижения поставленных целей.

*Принятие решений по конкретным делам*. Необходимо установить приоритетность, какое из дел надо сделать в первую



Рис. 1. Правила самоменеджмента руководителя ДОО

очередь, а какое во вторую. Недаром говорят, что если погонишься за двумя зайцами, ни одного не поймаешь, поэтому для повышения эффективности работы, надо концентрироваться на выполнении только одной задачи.

*Реализация и организация* — составление распорядка дня и организация личного трудового процесса с целью воплощения поставленных задач. Необходимо организовать распорядок своего рабочего дня и придерживаться его. Основной принцип организации рабочего дня: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот».

*Контроль — самоконтроль и контроль итогов* (в случае необходимости — корректировка целей). Получая какой-либо результат, его сравнивают с поставленной целью — если он соответствует запланированному, трудовой процесс идет в заданном направлении, если же нет, надо либо корректировать течение трудового процесса, либо пересмотреть цели. Иными словами, контроль над результатами служит цели оптимизации трудового процесса.

Во внутреннем круге обозначена шестая функция самоменеджмента.

*Информация и коммуникация* — поиск информации и обмен ею, осуществление коммуникационных связей. Данная функция свойственна в определенной

степени всем функциям, так как и коммуникация и обмен информацией необходимы на всех фазах процесса самоменеджмента.

Таким образом, самоменеджмент — это управление собственными ресурсами, т.е. умение их приобретать, сохранять, развивать, рационально использовать и быть успешным и самодостаточным человеком и руководителем ДОО.

Самоменеджмент представляет собой эффективный способ учета и реализации новых реальностей переходных процессов. В своей сущности он произошел явно из множества теорий и методик социального управления и несет многие их достоинства и недостатки. До последнего времени его предметная область искусственно сужалась саморазвитием индивидов, занимающихся менеджментом в предположении абсолютной идентичности понятий управления и менеджмента даже в условиях переходных экономик. Однако работа в условиях рыночных инфраструктур и дальнейшее развитие демократизации и методов децентрализации, а также учет перманентной полупрозрачности любых границ потребовали углубленного анализа причин и обстоятельств неэффективности многих методов командного управления, выявления методов для деятельности в условиях неопределенности и т.д.

Иначе — учета сущности самоменеджмента.



неджмента. Оказалось, что работа с равноправными клиентами, малым бизнесом, филиалами, мировыми рынками и др. отличается от командования в линейно-функциональных структурах отраслевого плана.

Охарактеризуем основные принципы самоменеджмента.

**Самопроизвольность.** Принцип — основополагающий, обеспечивает появление тенденций и наблюдаемых фактов эффекта в условиях конкретных рыночных сегментов и соответствующих управляемых систем независимо от форм собственности. В определенных условиях этот принцип позволяет не только учитывать скрытые возможности любых социально-экономических систем, но и передавать им подавляющее большинство функций, в том числе и самоменеджмента. Учет данного принципа требует определенности в поведении руководителей и самих исполнителей процессов.

**«Погруженность» системы.** Данный принцип, как правило, опережает по времени процесс практического системообразования. Параллельность возникает несколько позже. Эффект самоорганизации развивается и возникает лишь в так называемых «погруженных» во внешнюю ресурсодержащую среду ситуациях. И зависит, во-первых, от состояния необходимых ресурсов и характеристики соответствую-

щих отношений в части доступа к ним, во-вторых, спонтанно может ограничивать свой континуум состояний по формированию новых видов материализованного системообразования лишь тремя конечными результатами: для себя; для теневого рынка; для общества.

**Направленность самоорганизации.** Важный принцип спонтанно-направленного самозарождения ранее «погруженных» временных горизонтальных систем как реакции свободного рынка самоорганизующихся участников на монопольный характер государственных и корпоративных структур на основе игнорирования или учета самоорганизации до начала развертывания предпринимательства. Другими словами, реализация данного принципа проходит через состояние саморазвития и самоприватизации собственности, анастрофы ресурсов систем вплоть до начала процесса самооптимизации своих горизонтальных структур.

**Искусственное начало.** Данный принцип отражает не столько необходимость учета безусловного повышения начального фактического ресурсопотребления над рассчитанным (по нормативам) без гарантии параллельного получения возможных полезных результатов для общества (за счет суммарного эффекта), сколько ресурсную искусственность начала самопроизвольного роста и

развития самоорганизации. Руководитель должен либо учесть, либо искусственно «создать» такую рыночную ситуацию, в которой «погруженные» системы могут какое-то время самообеспечиваться тем, что им необходимо для «сдерживания» эффекта самоликвидации.

*Ресурсная поддержка.* При реализации этого принципа следует учитывать несколько моментов:

- самоменеджмент, создав конкретную горизонтальную систему, должен дать организации возможность самоопределиться, т.е. руководитель обязан стать на время лишь наблюдателем;
- конкретная мягкая система самопроизвольно решает необходимые задачи самообеспечения ресурсами и услугами. Самонормирование своего труда, самооптимизация своей горизонтальной структуры как по количеству участников, так и по их взаимоотношениям в части развития временной взаимозависимости друг от друга и т.д.;
- при развитии самоуправления мягкая система способна самоликвидироваться без получения соответствующих результатов или с получением, что может быть следствием отсутствия ресурсной поддержки;
- практически мягкая система, реализовав самопроизвольно свои внутренние задачи,

способна мгновенно финишировать по конкретной работе, не интересуясь конечными результатами. Здесь самоуправление должно всегда подпрыгивать дополнительными ресурсами.

*Сочетательность скачкообразных и эволюционных процессов.* Самоменеджмент при структурных эволюциях, иерархического типа и реорганизациях минимален. Скачки, системные мутации и бифуркации каналов управления реализуются чаще всего спонтанно, но, как правило, после «воздействия», т.е. параллельно.

*Параллельность.* Предполагается, что феномены самоорганизации, создающие определенные системные эффекты и формирующие новые задачи перед самоменеджментом, развиваются параллельно действующим процессам в иерархических системах. Такой параллелизм отражается всеми рыночными структурами, и он понятен.

*Концептоемкость.* Данный принцип — глобализированный, представляет собой набор нескольких разных принципов: обязательное наличие гибкости; наличие полупрозрачных границ между структурными подразделениями ДОО; ассоциативность композиционного построения; горизонтальное ассоциативное построение как основа временной устойчивости системы в

условиях переходного периода; сохранение иерархического вмешательства центральных органов управления образованием, но в варианте регулирования по ограниченному числу параметров; самоуправляемость систем, но лишь после выявления своих горизонтальных структур и учета требований центрального регулирования.

*Виртуальность.* Данный принцип признает создание на базе самоорганизации новых объектов самоменеджмента, в частности нечеткие множества временных отношений сторон (например, временный творческий коллектив для выполнения конкретного проекта).

*Двойственность самоуправления.* Этот принцип характеризует двойственность самоменеджмента. Дуальный его характер проявляется в том, что в иерархических структурах самым причудливым образом смешиваются функции государственной, административной, методической власти руководителей и незримого влияния менеджмента. Самоменеджмент — одна из конечных множеств функций административно-бюрократических систем. Если иерархия виртуальна, т.е. основана на самоорганизации и децентрализуется в направлении горизонтальных структур, то самоменеджмент максимизируется и становится уже системой.

*Субсидиарность (дополнительность).* Предполагается, что в развитии формальной децентрализации и демократического управления самоменеджмент фактически реализует самоорганизацию.

*Дигитальность* отражает так называемую предметоцентричность (предметноорганизационную замкнутость); дигитальность — важнейшее современное решение задач децентрализации управления ДОО.

Совокупные принципы самоменеджмента определяют его сущность как сложносочиненную «усилиями» феноменов и руководителей систему и в значительной степени как решаемую в первую очередь с обусловленных позиций.

Овладение искусством самоменеджмента — необходимое условие для самореализации руководителя. Преимущество заключается в выполнении работы с меньшими затратами времени, снижении загруженности и удовлетворении работой, сокращении ошибок при выполнении своих функций, лучшей организацией труда, активной мотивации труда, минимизации стрессов, ростом квалификации, а также в достижении профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Существует несколько методов самоменеджмента. Рассмотрим некоторые из них.

*Метод «Альпы»* — один из методов тайм-менеджмента для составления списка дел на день с расстановкой по приоритетам и включает в себя пять стадий: 1 — составление заданий; 2 — оценка длительности акций; 3 — резервирование времени (в соотношении 60:40); 4 — принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению (делегирование); 5 — контроль (перенос несделанного) [1, с. 41].

Начинаем с утреннего планирования. Составляем под соответствующими рубриками формуляра «План дня» — всё, что необходимо сделать за день, и расставляем приоритеты: А (дела важные и срочные), В (важные и не срочные), С (срочные, но не важные).

Реальный план дня должен быть всегда ограничен тем, что фактически руководитель в состоянии сделать. Проставляем против каждого задания приблизительное время для его выполнения, суммируем и ориентировочно определяем общее время. При составлении плана дня придерживаемся основного правила планирования времени, согласно которому должно быть охвачено не более 60% времени и приблизительно 40% должно быть оставлено в качестве резервного для неожиданных дел. Самое главное — сократить время, отведенное на выполнение заданий дня до 5—6 ч. Поэтому

мы устанавливаем однозначные приоритеты для своих дел, руководствуясь простыми правилами: начинаем с самого главного, обеспечивая лучшее время самым высокоприоритетным делам; далее расставляем дела, заботясь о смене характера деятельности, чтобы находить радость и отдых в каждом следующем переключении. Как показывает опыт, не все задачи удается выполнить, поэтому их приходится переносить на следующий день. Если одно и тоже дело переносится многократно, существуют две возможности: либо решительно за него беремся и доводим до конца, либо отказываемся от этого дела, так как иногда проблема разрешается сама собой. Таким образом, ведение дневника времени, который представляет собой одновременно календарь-памятку, личный дневник, записную книжку, инструмент планирования, справочник, абонементную книжку, картотеку идей и инструмент контроля, необходимо для руководителя.

*Принцип Парето* (соотношение 80:20) в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества, отдельные малые части обнаруживают большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя ДОО означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого вре-

мени достигается 80% результатов. Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступить к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью: «Сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом — многочисленные второстепенные!»

*Установление приоритетов с помощью АБВ-анализа.* Данная техника исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее

важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б и В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно в соответствии с их значимостью с точки зрения профессиональных и личных целей. Как мы видим, АБВ-анализ основывается на трех закономерностях, подтвержденных опытом (рис. 2):

— важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет однако примерно 65%;

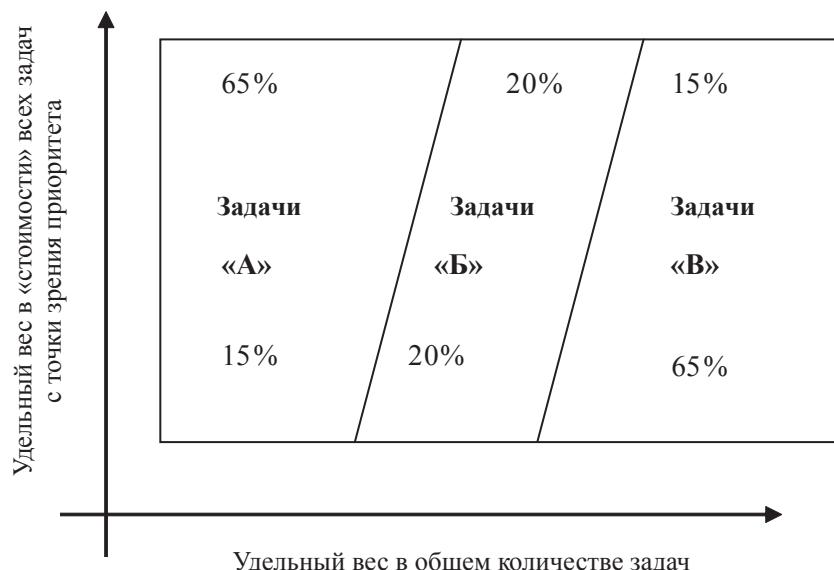


Рис. 2. АБВ-анализ

- на важные задачи (категория Б) приходится в среднем от общего числа и также 20% значимости задач и для руководителя;
- менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65% общего числа задач, но имеют незначительную долю — около 15% в общей «стоимости» всех дел, которые нужно выполнить.

Анализ задач по методу АБВ осуществляется поэтапно. Во-первых, составление списка всех предстоящих задач в соответствующем периоде времени. Затем систематизация задач по их важности, установление очередности дел и оценка задач в соответствии с категориями А, Б и В.

А. Первые 15% всех задач, относящиеся к категории А — очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения функций руководителя и не подлежащие перепоручению.

Б. Последующие 20% задач составляют категорию Б — важные, существенные, могут быть поручены для исполнения другим лицам.

В. Остальные 65% всех задач менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены.

Перепроверка временного плана на соответствие выделенного бюджета времени значению задач:

- 65% запланированного времени (около 3 ч) — задачи А;
- 20% запланированного времени (около 1 ч) — задачи Б;
- 15% запланированного времени (около 45 мин) — задачи В.

Затем производим соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, тем самым автоматически на менее важные, но поглощающие время задачи Б вы выделяете столько времени, сколько соответствует их значению, а по возможности задачи Б и В необходимо делегировать другим лицам.

Таким образом, нужно учесть, что установление приоритетов — важное правило эффективной работы руководителя. Нужно уяснить, что вы не все можете и не все должны сделать, необходимо расставить приоритеты и всегда надо начинать с самых важных дел: «Планируйте время в соответствии со значением и важностью задач, а не их удельным весом в общем количестве дел».

*Ускоренный анализ по принципу Эйзенхауэра.* Данный принцип применяется для приоритизации задач. Согласно этому принципу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задачи различают четыре возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

- срочные/важные дела (за них нужно приниматься не-



- медленно и самому их выполнить);
- срочные / менее важные дела (если задача срочная, но не столь важная, она в любом случае должна быть делегирована другим лицам, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств);
  - менее срочные / важные задачи (их не надо выполнять срочно, но нужно проконтролировать, чтобы они не перешли в ряд срочных дел. Необходимо задачи этого типа полностью или частично поручать сотрудникам. Наряду с тем, что руководитель себя разгружает, он тем самым способствует повышению мотивации в работе и квалификации сотрудников, доверяя им ответственные дела);
  - менее срочные / менее важные задачи (даже сотрудники не должны приниматься за задачи этой группы: «От задач несущественных и несрочных следует воздерживаться!»).
- Рассмотренные аспекты самоменеджмента по своему характеру носят рационалистический или так называемый западный подход, развивающий способности и силу ума.
- Задачи самоменеджмента учитывают и такой фактор деятельности человека, как биологический, включающий в себя понятие естественного ритма работы индивидуально для каждого человека и понятие биоритмов.
- В жизни каждого человека присутствуют и воздействуют на него три различных потока энергии:
- физический ритм (влияет на физическую силу и силу воли);
  - психологический ритм (обуславливает динамику чувств, настроений, творческих сил);
  - интеллектуальный ритм (влияет на умственные способности).
- У каждого человека всегда наблюдаются различные, постоянно меняющиеся комбинации характеристик физического, психологического и интеллектуального состояния. Учет своего индивидуального биоритмического состояния позволяет улучшить работоспособность руководителя, учитывая его при составлении планов работы.
- Внутренний путь самосовершенствования гораздо труднее, хотя и окупается во много раз больше. Результаты егощаются практически сразу, если руководитель нашел свой истинный, индивидуальный, неповторимый путь. Важна не внешняя сторона благополучия (хотя это является лишь следствием внутренних причин), а состояние внутреннего душевного комфорта, определение истинных целей и желаний.
- Чаще всего мы стремимся к чему-то, что не является нашим

собственным желаниям, а определено желаниями и целями социума, в котором мы находимся. Именно поэтому достижение поставленных целей затруднительно, либо необходимо прикладывать большие усилия для их достижения, либо цель вообще не достигается. Поэтому в первую очередь мы должны научиться не отождествлять себя с другими, а определить границы своего «я», изучить его слабые и сильные стороны. Обрести свою истинную свободу — внутреннюю — это свобода духа, мыслей и поступков. Человек и особенно руководитель, овладевший этой

свободой, идет по жизни своим путем, обретает свой, индивидуальный смысл жизни и делает только то, что нужно именно ему, а не то, чего ждут от него окружающие.

### Литература

1. Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках. М., 2005. С. 54—55.
2. Карпичев В.Б. Самоменеджмент: введение в проблему // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 3. С. 103—106.
3. Лотова И.П. Профессиональная карьера государственных служащих: теория, методология, практика: Моногр. М., 2010. С. 7.

## ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОО

Герасимова М.П.,

канд. пед. наук, заместитель директора по научно-методической работе Сыктывкарского гуманитарно-педагогического колледжа имени И.А. Куратова, г. Сыктывкар, Республика Коми



**Аннотация.** В статье рассматриваются инструменты формирования и оценки компетенций руководителя ДОО не только в период его подготовки в профессиональном образовательном учреждении, но и при назначении на должность и на любом этапе профессиональной управленческой деятельности. В части подготовки специалиста представлены технологии «Портфолио», «Учебных организаций», имитационных игр, в основу которых положена профессионально-квалификационная модель руководителя, включающая перечень компетентностей, их профессио-

нально обусловленных компонентов, характеристики и критерии оценки руководителя, а также функции использования этих критериев. В части оценки профессиональной деятельности руководителя профессиографическая характеристика рассматривается как инструмент для разработки национальной и отраслевой рамок квалификаций, т.е. стандарта руководителя, с учетом требований которого и должна формироваться норма качества управлеченческого образования.

*Ключевые слова.* Компетенции руководителя ДОО, портфолио, учебные организации, имитационные игры, национальная и отраслевая рамки квалификаций, профессиографическая характеристика.

Современный этап развития системы образования в России характеризуется необходимостью модернизации ее структуры и содержания на основе внедрения инновационных подходов к организации, управлению, формам и методам обучения, а также оценке качества образования. Одной из оценочных технологий, основанных на использовании компетентностного подхода, стала активно внедряемая в практику профессиональных образовательных организаций технология портфолио.

Основная цель создания портфолио сегодня — анализ и представление результатов процессов профессионального и личностного становления специалиста, обеспечение мониторинга его культурно-образовательного роста. Портфолио позволяет учитывать результаты, достигнутые руководителем в разнообразных видах деятельности — учебной, воспитательной, руководящей, творческой, самообразовательной

[3]. Результаты ФГОС профессионального образования наряду с итоговой аттестацией также часто предусматривают представление портфолио как составляющую образовательного рейтинга выпускника.

Поэтому при подготовке управлеченческих кадров для системы дошкольного образования мы рассматриваем портфолио как инструмент определения уровня компетентности выпускника во время профессионального обучения и руководителя в период профессиональной деятельности, на основе разработанной нами профессиографической характеристики руководителя ДОО, в которой отражены требования работодателя к профессии и описаны профессиональная деятельность, качества личности, необходимые для успешного управлеченческого труда. Профессиографическая характеристика служит индикатором достижения профессионализма или результата образования, это своего рода стандарт

руководителя ДОО, с учетом требований которого должна формироваться норма качества управлеченческого образования.

Методологическая основа профессиографии — концепция профессионального становления личности, суть которой заключается в том, что, выбирая профессию, осваивая ее, профессионально совершенствуясь, личность изменяется, обогащается, нарабатывается опыт, развиваются профессионально важные качества, т.е. формируются компетентности, имеющие значение для определения уровня квалификации в контексте социокультурного и функционально-ролевого развития. Темп и траектория процесса профессионального становления, в том числе и руководителя, детерминируются социальными и биологическими факторами, собственной активностью управлена, а также случайными обстоятельствами, жизненно важными событиями и профессионально обусловленными ситуациями.

Первые исследования, касающиеся подготовки педагогических кадров, были проведены в 20-х гг. В 60—80-е гг. XX в., когда возрос интерес к составлению профессиограмм: разработаны профессиограммы деятельности учителей (В.С. Волков, В.А. Извозчиков, К.К. Платонов и др.), старшего воспитателя (Л.В. Поздняк), воспитателя

(Е.А. Панько), руководителя школы (В.Ю. Кричевский, В.П. Парамзин, М.Ф. Ткач, Е.П. Тонконогая и др.). В настоящее время профессиограммы служат предметом исследования психологов и акмеологов (А.А. Деркач, Э.Ф. Зеер, А.К. Маркова и др.).

В основе требований к руководителю ДОО сегодня лежат изучение, анализ и описание его профессиональной деятельности. Поэтому объединение профессиональных и личностных качеств в профессиографическую характеристику станет основой определения его статуса как человека и значимости этой должности для функционирования ДОО, а также полно и адекватно отразит требования к руководителю. Профессиограмма руководителя ДОО, разработанная нами, — идеальная модель его деятельности, определяющая основные функции управления, требования к личностным качествам, знаниям и умениям, необходимым для осуществления функций с учетом специфики управления учреждением, что «обеспечивает субъекту общественно приемлемое качество труда» [1].

### Профессиографическая характеристика руководителя ДОО

- Тип профессии — «человек — человек», когда трудовая деятельность направлена на других людей: детей, родителей, педагогов.

- Характер труда — творческая работа, связанная с анализом, контролем, планированием, организацией, проектированием, принятием решений, требующая оригинального мышления, высокого уровня умственного развития.

- Цель вида деятельности — обеспечение жизнеспособности и эффективного развития ДОО.

- Цель труда — руководство и управление ДОО, в результате которых создаются духовные ценности, проводятся обслуживание и уход.

- Средства труда — педагогический коллектив, документы.

- Характеристика рабочего места — работа в кабинете, группе, на территории ДОО, индивидуально и в коллективе.

- Рабочее время — ненормированный рабочий день, выполнение работы в нерабочее время, длительное время без перерывов.

#### *Трудовые управленческие характеристики*

- Уровень образования — высшее управленческое. За время обучения осваивает профессию воспитателя. В связи с этим должен иметь знания по педагогике, психологии, основам безопасности жизнедеятельности, оказанию первой помощи, этике и эстетике, содержанию и принципам организации дошкольного воспитания; знать методики обучения и развития детей, уметь организовывать их познавательную деятельность.

- Требования к профессиональному образованию — наличие компетентностей, соответствующих уровню образования (см. таблицу).

- Ответственность за деятельность дошкольной организации, жизнь и здоровье детей.

#### *Медицинские характеристики*

- Уровень здоровья — высокий в условиях психоэмоционального напряжения.

- Неблагоприятные условия — высокий темп профессиональной деятельности, сложность ситуаций, риски, быстрая смена действий, повышенная ответственность, конфликты между людьми.

Функции использования критерии:

- проверка реализации поставленной цели (знания и умения);
- оценка степени реализации поставленной цели (качество);
- диагностика (установление отклонений от принятого образца);
- прогнозирование (предсказание возможных результатов);
- планирование (обеспечение достижения конкретных целей).

Руководствуясь критериями профессиографической характеристики, можно оценить управленческую деятельность руководителя ДОО как на любом этапе его деятельности, так и при назначении на должность. Крите-

Таблица

**Профессионально-квалификационная модель  
руководителя ДОО**

Профессионально обусловленные компоненты компетентностей (кластеры)	Характеристики компетентностей	Критерии оценки компетентности	1	2	3
			Специальные знания и умения (специальная компетентность)		
Реализация стратегических ориентиров в работе	Означает непрерывное обновление собственных знаний и умений, что обеспечивает умение организовать образовательный процесс. Компетенция обеспечивает эффективное функционирование ДОО, служит условием ее развития	Умение: — организовать разработку ОП;			
Обеспечение нормативной правовой базы	Является базовым в системе профессиональных компетенций. Обеспечивает безопасность жизнедеятельности детей и качество организации образовательного процесса	Знание: — правил охраны жизни и здоровья детей; — основ трудового законодательства. Умение: — разработать Устав, положения, договоры;			
Обеспечение функционирования учреждения	Означает всестороннее владение информацией, необходимой для организации педагогического процесса. Обеспечивает эффективность образовательного процесса	Знание: — принципов, методов, форм и средств работы с персоналом и детьми; — программ воспитания и обучения; — потребности общества и семьи в воспитании и обучении детей. Умение подбирать кадры для работы с детьми			

Продолжение табл.

1	2	3
<i>Профессионально-деловая компетентность</i>		
Организация про-цесса руководства	<p>Позволяет судить о готовности к управленческой деятельности. Означает глубокое знание основ управления, сочетающееся с особенностями ДОО. Обеспечивает возможность успешного развития детей, постоянный профессиональный рост и творческий подход к деятельности педагогов</p>	<p>Выполнение общих функций управления в соответствии с особенностями дошкольного возраста. Использование в работе базовых принципов, лежащих в основе управления коллективом.</p> <p>Организация работы педагогического и административного советов.</p> <p>Повышение уровня профессионализма педагогов и специалистов детского сада.</p> <p>Использование принципов научной организации труда.</p> <p>Принятие управленческих решений.</p> <p>Использование стимулирующих, мотивирующих факторов в управлении.</p> <p>Организация работы технического персонала</p>
Организация педагогического процесса	<p>Обеспечивает процесс функционирования и развития ДОО, стимулирует педагогический коллектив, создает условия для развития педагогического мышления, осознания собственной значимости в развитии детей</p>	<p>Ведение исследований с целью повышения эффективности работы с детьми.</p> <p>Планирование педагогического процесса.</p> <p>Умение тактично и своевременно проводить контроль за развитием детей.</p> <p>Регулирование работы воспитателей по выполнению программы</p>

Окончание табл.

1	2	3
<i>Личностные качества</i>		
Профессиональные качества личности	Данная компетентность означает открытость к принятию позиций других, готовность гибко реагировать на окружающее, способность взаимодействовать со всеми субъектами образовательного процесса. Определяет эффективность владения коллективом	Умение: — находить компромисс; — управлять коллективом; — быстро принимать решения, четко излагать мысли; — взаимодействовать с руководящими, общественными органами, родителями, воспитателями, детьми
Индивидуальные черты личности (психологические особенности)	Определяет характер и стиль управленческой деятельности, характер отношений в коллективе, успешность общения, позицию руководителя в глазах педагогов	Стрессоустойчивость, умение контролировать свое поведение и эмоции, крепкая нервная система. Коммуникативность, умение общаться, внимательность, ответственность, хорошо поставленный голос. Гражданская ответственность, скромность, эмпатийность, отзывчивость, чуткость, логическое мышление, тактичность, общительность, терпеливость, хорошая память, эмоциональная устойчивость, общая культура и эрудированность, грамотная и внятная речь и т.д.

рии могут лечь в основу контрольно-измерительных материалов на этапе обучения и в момент итоговой аттестации обучающихся.

Профессионально-квалификационную модель можно положить в основу национальной рамки квалификаций (НРК) РФ и

системы непрерывной подготовки кадров как индикатор достижения профессионализма или результата образования, так как это своего рода стандарт руководителя, с учетом требований которого и должна формироваться норма качества управлеченческого образования.

Сегодня в России Национальным агентством развития квалификаций (НАРКом) выполняются пилотные проекты по созданию пяти отраслевых рамок квалификаций (ОРК), которые отражают особенности применения НРК в каждой конкретной отрасли, когда могут быть задействованы не все уровни образования, могут иметься профессиональные подуровни, присутствовать изменения в отдельных дескрипторах по уровням образования и т.д.

Рассматривая ОРК для интересующей нас профессиональной деятельности, возможно:

- задействовать лишь некоторые уровни управлеченческого образования российской системы и соотнести их с квалификационными уровнями рамки;
- разбить ОРК на 5 блоков;
- описать результаты обучения в виде дескрипторов, того, что должен знать и уметь управле-нец на каждом уровне об-разования.

Описанные дескрипторы пред-ставляют возможный консенсус в

области оценки результатов обу-чения на каждом уровне и в Рос-сии используются в разрабаты-емых образовательных стандар-тах разных ступеней образования в контексте компетентностного подхода.

Профессиографическая харак-теристика управленца ДОО вклю-чает компетентностную характе-ристику, которая представляет собой описание того, какими кластерами (набором) компетен-ций должен овладеть специалист, к выполнению каких профессио-нальных функций он должен быть подготовлен в конце своего обучения.

В связи с этим подходом в определении степени сформиро-ванности специальной, профес-сиональной компетентностей, личностных качеств будущего ру-ководителя и на основе разрабо-танных в профессиографической характеристике критериев и пока-зателей оценки компетентностей мы пришли к мнению, что порт-фолио должно содержать следую-щие разделы [2].

- «Портфолио документации», куда включаются документы сту-дента, показывающие развитие и рост в обучении: зачетные книж-ки, свидетельства, удостоверения и др.
- «Портфолио работ», которое используется для суммирования мастерства студентов, получен-ного в сфере управления, и вклю-чает лучшие работы студентов,

отобранные ими самими или педагогами.

- «Портфолио оценочный», куда включаются контрольные материалы различных видов: контрольные работы, тесты, схемы и др., оценивающие знания и умения студентов.

- «Портфолио отзывов», где находятся характеристики отношения студента к различным видам деятельности, предоставленные педагогами, руководителями практики, администрацией и педагогическим персоналом ДОО и др., а также анализ собственной практической деятельности студента.

- «Портфолио достижений» располагает материалами, которые отражают лучшие результаты и демонстрируют успехи студента (проекты, благодарственные письма, грамоты, дипломы, сертификаты, отзывы, фотографии и т.д.).

Составление портфолио позволит нам оценить признаки проявления компетентности студентов — будущих руководителей ДОО, интерпретировать результат образования с помощью понятий «эффективность», «адаптивность», «достижение», «успешность», «понимание», «результативность», «владение», «качество» и «количества».

Помимо оценивания результатов обучения технология портфолио рассматривается и как процедура обеспечения формирования

способности самостоятельно осуществлять весь цикл управленческой деятельности, реализующая развивающую функцию профессионального управленческого образования.

В связи с этим мы выделяем «Портфолио процесса» (или «Папка специалиста»), которое демонстрирует процесс и уровень самостоятельного использования полученных знаний и документирует приобретенные студентом умения и опыт в области управления, повышая его конкурентоспособность. Портфолио — своего рода копилка качественных материалов, которые могут быть использованы в дальнейшей профессиональной деятельности.

Собрать студентам такие материалы позволяет успешное использование в образовательном процессе технологии «Учебных организаций» как модели реально существующей организации (в нашем случае — ДОО) и способа имитационного моделирования профессиональной управленческой деятельности со всеми присущими ему организационными формами и рабочими процессами.

Образовательная технология «Учебной организации» является моделирующей и направлена: — на ликвидацию разрыва между теоретическими дисциплинами профессионального цикла и производственным обу-



- чением, практикой работы на производстве;
- стирание противоречий между компетенциями выпускника колледжа и запросами работодателей, реальными производственными условиями;
- развитие предпринимательских способностей и инициативы студентов, их умение найти свою нишу на рынках занятости, товаров и услуг.

Для формирования компетенций, развивающих управленческие способности студентов средствами образовательной технологии учебных организаций, реализуется ряд этапов:

- получение базовых знаний и формирование первоначальных умений в области управления через специальные курсы («Основы конфликтологии», «Управление дошкольным образовательным учреждением», «Организация делопроизводства в дошкольном учреждении», «Экономика образования», «Финансово-хозяйственная деятельность», «Менеджмент в образовании»);
- использование на теоретических занятиях и производственной практике деловых игр с целью закрепления теоретических знаний по менеджменту;
- включение студентов в проектную учебно-тренировочную деятельность (теоретические

проекты, виртуальные организации).

Создавая свою, виртуальную, имитационную дошкольную организацию, каждый студент может самостоятельно разрабатывать нормативные правовые документы в соответствии с требованиями делопроизводства, работать с ними, вести деловую переписку с вышестоящими организациями, финансово-хозяйственную деятельность, управлять персоналом, формировать стиль руководства и общения в соответствии с существующим законодательством и нормативными актами учреждения. При этом обеспечивается формирование компетентностей, заложенных в профессиографическую характеристику руководителя — работа в команде, принятие решений и ответственность за их выполнение, инициативность и самостоятельность, способности общаться с коллегами и сотрудниками и т.д. Также создаются продукты управленческой деятельности по всем направлениям и функциям работы руководителя (нормативные документы, приказы и распоряжения, планы, программы и др.) в соответствии с принципами научной организации труда.

Важный элемент практической подготовки студентов — широкое использование имитационной игры. Она представляет собой модель фрагмента управ-

ленческого процесса, возможных вариантов взаимодействия его участников. Один из студентов выполняет роль руководителя ДОО, другие представляют субъекты воспитательно-образовательного процесса (родителей, воспитателей, методистов).

Игра создает условия для принятия решений по финансовым, производственным, социальным вопросам и маркетингу в условиях конкуренции, что требует от студентов комплекса знаний и умений общепрофессиональных и специальных дисциплин: стратегический менеджмент, управление персоналом, маркетинг, предпринимательство, делопроизводство. Такая игра служит средством формирования качеств, умений и навыков, необходимых для успешной управленческой деятельности.

Каждая имитационная игра многофункциональна и как способ и форма обучения и воспитания позволяет одновременно решать комплекс задач:

- преобразование и синтезирование знаний, применение их для решения практических задач;
- концентрирование внимания на конкретных управленческих проблемах и задачах, условно выделенных из многообразия проблем ДОО;
- анализ, оценка и корректировка самостоятельно принимаемых решений;

- снятие субъективной тревожности студента за возможные ошибки;
- формирование таких качеств, как эмпатия, рефлексия и т.д.;
- повышение интереса к будущей профессии, побуждение к самообразованию.

Таким образом, деятельность в виртуальной учебно-тренировочной ДОО позволяет охватить все аспекты деятельности реального детского сада: распределить обязанности между сотрудниками, воспроизвести организационную структуру, документооборот, производственные условия, внешнее окружение, а также выработать у студентов психологические навыки работы в производственном коллективе.

Опыт показывает, что практика, организованная в учебно-тренировочных имитационных дошкольных организациях, легко управляема и обеспечивает рост профессиональных знаний и умений будущих руководителей.

Использование образовательной технологии учебных организаций — важнейшее звено в системе профессиональной подготовки специалистов. А использование технологии портфолио на основе учета разработанной нами профессиографической характеристики руководителя дошкольной образовательной организации является действенным инструментом не только оценки

профессиональной деятельности, индикатором назначения на должность руководителя, но и качественного формирования необходимых компетенций руководителя ДОО в период обучения.

## Литература

1. Зазыкин В.Г. Акмеографический подход в развитии профессио-

нализма государственных служащих. М., 1999.

2. Зеленко Н.В., Могилевская А.Г. Портфолио будущего педагога // Стандарты и мониторинг в образовании. 2009. № 1. С. 61—63.

3. Новикова Т.Г., Пинская М.А., Прутченков А.С. «Портфолио» — новый и эффективный инструмент оценивания // Директор школы. 2008. № 2. С. 32—35.

## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет книги серии «Управление детским садом»



### СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УСПЕШНОСТИ ПЕДАГОГА ДОУ

#### Методическое пособие

Авторы — Майер А.А., Богославец Л.Г.

В пособии представлены позиции сопровождения профессиональной успешности педагога дошкольного образования: раскрыты направления методической работы, даны практические рекомендации по саморазвитию. Данное понятие рассмотрено как неотъемлемый элемент профессионализма педагога и эффект его саморазвития в профессиональной деятельности.



### ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ДЕТСКОМ САДУ

#### Методическое пособие

Под ред. Н.В. Микляевой

В пособии рассматриваются функции и содержание, свойства и качества педагогического взаимодействия детей, педагогов и родителей в условиях детского сада. Описываются эффективные методики диагностики педагогического взаимодействия, обобщаются основные модели управления качеством взаимодействия всех участников образовательного процесса и др.

С продукцией издательства «ТЦ СФЕРА»  
можно ознакомиться и приобрести:

- на сайтах [www.tc-sfera.ru](http://www.tc-sfera.ru), [www.apcards.ru](http://www.apcards.ru); [www.sfera-podpiska.ru](http://www.sfera-podpiska.ru)
- в издательстве по адресу: Москва, ул. Сельскохозяйственная, д. 18, корп. 3, тел.: (495) 656-72-05, 656-75-05.

# ПРИМЕРНАЯ ОСНОВНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА: ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

**Боякова Е.В.,**

*канд. пед. наук, старший научный сотрудник Института художественного образования и культурологии Российской академии образования, Москва*

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы применения примерной основной образовательной программы в практике дошкольных организаций, соотношение примерной, основной, комплексной и парциальной программ. Даются ответы на вопросы, возникающие у педагогов-практиков в процессе работы над составлением основной образовательной программы.

**Ключевые слова.** Примерная программа, образовательный стандарт, основная образовательная программа, комплексная программа, планирование, качество образования, педагогическая диагностика.

Примерная основная образовательная программа дошкольного образования (далее — Примерная программа) одобрена решением федерального учебно-методического объединения 20 мая 2015 г. и размещена в Реестре примерных основных образовательных программ. ФГОС ДО, следуя Федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации», предписывал создание нескольких примерных программ. Это повлекло за собой переработку существующих комплексных программ, созданных разными авторскими коллективами. И практики, и разработчики ФГОС ДО, и авторы программ осознавали важность

сохранения ценного и уникального опыта вариативности организации и содержания дошкольного образования, накопленного за предыдущие 20 лет.

В общеобразовательной школе складывалась несколько иная ситуация. В ней на основе одной примерной программы существовали программы разных авторов по всем учебным предметам. Основным их воплощением стали учебники. Приведем пример с начальной школой: в федеральном перечне учебников, рекомендуемых к применению при обучении по образовательным программам начального общего образования в 2014/15 уч. г., к использованию



при реализации обязательной части основной образовательной программы по математике допускались 11 завершенных предметных линий (11 авторских учебников для 1—4-х классов). По русскому языку — 13, по музыке — 8. Именно за счет учебников поддерживается вариативность образования.

Основной посыл к регламентации содержания образования появился с первыми государственными программами [1]. До 1990-х гг. роль стандартов выполняла программа воспитания и обучения, в которой прописывалось всё: цели, задачи, образовательная нагрузка на неделю, задачи по кварталам, репертуар и перечень литературы.

В 1990-е гг. предпринималась попытка создания стандартов. Их называли Временные требования. Их разработка была связана, в первую очередь, с появлением нескольких вариативных программ вместо одной единственной. И, во-вторых, с намерениями вступления в Болонский процесс. За 20 лет детские сады приобрели бесценный опыт свободного педагогического творчества и работы в полипрограммной среде. Развивались новые формы дошкольного образования. Например, разработан и внедрен опыт вариативной организации дошкольных групп: группы кратковременного пребывания, центр игровой поддержки, консульта-

ционный пункт, семейный детский сад, группы ранней помощи и др.

В 2013 г. принят стандарт дошкольного образования, который теперь определяет требования к организации, содержанию и качеству работы детского сада.

Примерная программа как документ вызывает многочисленные вопросы у педагогов. Попробуем ответить на некоторые из них.

*Что такое Примерная программа?*

В пункте 10, ст. 2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [3] указано, что примерная основная образовательная программа — это учебно-методическая документация, определяющая «рекомендуемые объем и содержание образования определенного уровня и (или) определенной направленности, планируемые результаты освоения образовательной программы, примерные условия образовательной деятельности, включая примерные расчеты нормативных затрат оказания государственных услуг по реализации образовательной программы».

*На основании каких документов разрабатывается примерная программа дошкольного образования?*

Примерная программа разрабатывается на основе федерального государственного образова-

тельного стандарта дошкольного образования.

*Где найти утвержденную примерную программу?*

Одобренные примерные программы обнародуются Минобрнауки России на сайте «Реестр примерных основных образовательных программ» (<http://fgosreestr.ru>). Реестр примерных программ является общедоступной государственной информационной системой.

*Из каких частей (компонентов) состоит примерная основная образовательная программа дошкольного образования?*

Примерная основная образовательная программа имеет сложную структуру, описывающую все составляющие образовательного процесса.

### 1. Целевой раздел

#### 1.1. Пояснительная записка.

Разъясняет цели, задачи примерной программы, принципы и подходы к ее формированию.

1.2. Планируемые результаты в виде целевых ориентиров (младенческий, ранний и дошкольный возраст).

1.3. Развивающее оценивание качества образовательной деятельности.

### 2. Содержательный раздел

#### 2.1. Общие положения.

#### 2.2. Описание образовательной

деятельности по пяти образовательным областям (социально-коммуникативное, познавательное, речевое, художественно-эстетиче-

ское и физическое развитие) в младенческом, раннем и дошкольном возрасте.

2.3. Взаимодействие взрослых с детьми.

2.4. Взаимодействие педагогического коллектива с семьями дошкольников (в виде целей и задач сотрудничества с родителями или законными представителями).

2.5. Программа коррекционно-развивающей работы с детьми с ОВЗ (основные задачи и установки составления адаптированной образовательной программы).

### 3. Организационный раздел

3.1. Психолого-педагогические условия, обеспечивающие развитие ребенка.

3.2. Организация развивающей предметно-пространственной среды.

#### 3.3. Кадровые условия.

3.4. Материально-техническое обеспечение.

#### 3.5. Финансовые условия.

3.6. Планирование образовательной деятельности.

#### 3.7. Режим и распорядок дня.

3.8. Перспективы работы по совершенствованию и развитию содержания примерной программы.

3.9. Перечень нормативных и нормативно-методических документов.

#### 3.10. Литература [4].

Следуя специфике дошкольного образования, в примерной программе отсутствуют пример-



ный учебный план, примерный календарный график, примерные рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей). Структура Примерной программы отличается от требований к структуре основной образовательной программы, декларируемых стандартом. ДОО должны принимать во внимание ее рекомендации. Основным же документом, регламентирующим структуру основной образовательной программы, служит образовательный стандарт.

*Что такое развивающее оценивание качества образовательной деятельности по Примерной программе?*

«Оценивание качества, т.е. оценивание соответствия образовательной деятельности, реализуемой Организацией, заданным требованиям Стандарта и Программы\* в дошкольном образовании направлено в первую очередь на оценивание созданных Организацией условий в процессе образовательной деятельности.

Система оценки образовательной деятельности, предусмотренная Программой, предполагает оценивание качества условий образовательной деятельности, обеспечиваемых Организаций, включая психолого-педагогические, кадровые, материально-тех-

нические, финансовые, информационно-методические, управление Организацией и т.д.

Программой не предусматривается оценивание качества образовательной деятельности Организации на основе достижения детьми планируемых результатов освоения Программы» [4, с. 18].

В Примерной программе, вслед за стандартом, подчеркивается, что достижение целевых ориентиров не может оцениваться, не служит критерием уровня развития детей, не может являться основанием оценки качества образования в конкретной ДОО.

*Как же отслеживать качество?*

Примерной программой предусмотрена система мониторинга динамики развития детей, их образовательных достижений, основанная на методе наблюдения и педагогической диагностики. Оцениваются не дети, а действия педагога. Эффективность педагогической деятельности устанавливается для ее корректировки с целью создания оптимальных условий для развития всех воспитанников.

Приводятся примеры возможного способа регистрации наблюдений и педагогической диагностики: фиксация достижений детей в портфолио, карте развития ребенка, шкалах индивидуального развития.

Дошкольной организации предоставляется право «самосто-

\* В цитате имеется в виду Примерная программа (примеч. ред.).

ятельныйного выбора инструментов педагогической и психологической диагностики развития детей, в том числе, его динамики» [4, с. 19].

В Примерной программе заложены три уровня оценки качества образовательной деятельности: диагностика ребенка (для корректировки педагогических воздействий и планирования индивидуальной работы), внутренняя (в том числе самооценка ДОО), внешняя (в том числе профессиональная и общественная независимая экспертиза).

В Примерной программе подробно прописаны задачи оценки качества, решаемые в ДОО, критерии (психолого-педагогические условия реализации основной образовательной программы, уровень образовательного процесса и др.) и участники реализации системы оценки качества (педагоги, администрация ДОО, родители и др.) [4, с. 20].

*На что ориентирована система оценивания качества образования на уровне дошкольной организации?*

В первую очередь, на оценку условий реализации основной образовательной программы по пяти образовательным областям. Система оценки качества должна обеспечивать открытость, учитывать предпочтения семей воспитанников и их удовлетворенность дошкольным образованием, иметь единые критерии и усло-

вия для самоанализа и внешней экспертной оценки. Деятельность организации не может оцениваться на основе данных об индивидуальном развитии ее воспитанников. В Примерной программе подчеркивается, что исключается унификация. Система оценки качества дошкольного образования должна поддерживать «вариативность программ, форм и методов дошкольного образования» [4, с. 21].

*Что такое рамочный характер Примерной программы?*

Примерная программа представляет модули, из которых каждая дошкольная образовательная организация составляет свою основную образовательную программу. Основная программа разрабатывается самостоятельно с учетом специфики каждого детского сада.

*Может ли организация составить основную программу без использования комплексной программы?*

В пункте 6 ст. 12 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» записано: «Образовательные программы дошкольного образования разрабатываются и утверждаются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образова-

тельных программ дошкольного образования» [3, с. 29]. Такое же требование прописано в п. 2.5 ФГОС ДО [6, с. 9]. В комментариях к стандарту (письмо Минобрнауки России от 28.02.2014 № 08-249) уточнено, что термин «с учетом» означает право, а не обязанность [4].

Таким образом, обязательным является следование образовательному стандарту. Примерная программа выступает моделью разработки и применения целей, содержания, условий и результатов, указанных в стандарте. Образовательная организация может составить свою программу на основе ФГОС ДО и с учетом Примерной программы. Однако этот процесс очень трудоемкий и предполагает наличие не только практических педагогических умений, но и владение навыками ведения научной работы, написания документов. Для ДОО удобнее и привычнее использовать комплексные программы. Они, как правило, составляются авторскими коллективами, где каждый разрабатывает ту образовательную область (или ее часть), которой он посвятил многие годы своей педагогической и научной деятельности. Они создаются в помощь педагогам. В качественных современных программах всегда заложена возможность педагогического творчества.

Реализовать свои творческие возможности в полной мере педагоги могут в части основной программы, формируемой участниками образовательных отношений. Здесь можно использовать как уже существующие парциальные программы по всем линиям развития, так и разработанные в образовательной организации.

*Что необходимо учитывать при составлении основной образовательной программы?*

В первую очередь — особенности конкретного детского сада. Ведь каждая образовательная программа уникальна, как уникален каждый детский сад. Программа должна учитывать условия, уже созданные в ДОО, тот опыт, который хорошо себя зарекомендовал и принес положительные результаты работы. Важно осознать и сформулировать цели, которых хочет достичь педагогический коллектив в будущем с опорой на имеющийся опыт, сложившиеся традиции, кадровый потенциал и возможности педагогов.

При составлении раздела, описывающего материальные условия, необходимо проанализировать те, что есть на сегодняшний день, и возможности развития материальной базы, которые реально реализовать при кратко- и долгосрочном планировании.

Для повышения качества образования учитываются условия

социального окружения. Безусловно, возможности больших городов и поселков различаются. В городе значительно лучше развита инфраструктура, но мобильность детей во время нахождения в детском саду ниже. Существуют ограничения на вывоз организованных групп. Поэтому выездная часть культурно-досуговой деятельности переносится в семью. В небольших городах инфраструктура скромнее, но есть возможности выходить за пределы ДОО организованной детской группой.

Образовательная программа составляется с учетом мнения родителей. Их контингент, готовность участвовать в работе детского сада, потребности должны учитываться. Кому-то важно, чтобы ДОО была рядом с домом и ребенка научили читать. Другому хочется, чтобы ребенок занимался в детском саду искусством, музыкой, театром, получал как можно больше разнообразных впечатлений. Такой детский сад должен развивать спектр дополнительных образовательных услуг, комплектовать парциальные программы в части, реализуемой организацией, с учетом пожеланий родителей. При составлении образовательной программы рекомендуется учитывать региональную и национальную специфику, имеющийся опыт инновационной работы организации.

Разработчики Примерной программы предлагают учитывать размер образовательной организации. Хотя этот параметр в большей степени скажется на размерах государственного задания и материальном обеспечении образовательного процесса.

При содержательном наполнении программы, выборе направлений, предоставляемых в рамках 40%, формируемых ДОО по своему усмотрению, надо учитывать интересы всех участников образовательного процесса: детей, родителей; не забывать интересов педагогов. Если воспитатель увлекается экологией, не стоит навязывать ему углубленную работу по развитию математических способностей. Пусть он занимается математическим развитием детей на достаточном, но не повышенном уровне. Если музыкальный руководитель не работает углубленно с фольклором или не является последователем системы К. Орфа, а руководителю организации хочется, чтобы все обязательно играли на блок-флейте, получить высокие результаты педагогической работы по навязанной программе будет невозможно. Менять педагога под программу — не лучший выход. Нельзя забывать, что его личность имеет огромное значение. Передачу знаний и опыта от мастера к



ученику «глаза в глаза» нельзя снимать со счетов.

*Можно ли использовать в работе авторские «комплексные» программы?*

Примерная программа служит моделью образовательного процесса. Основная программа каждого детского сада конструируется с использованием материалов вариативных программ дошкольного образования. В п. 1.1.1 Примерной программы сказано, что детские сады при разработке основной образовательной программы «смогут выбрать и использовать в своей работе образовательные программы, ... а также подобрать необходимые для ее конструирования и реализации методические и научно-практические материалы, соответствующие Стандарту» [4, с. 11].

*Как выбрать комплексную и парциальные программы?*

Нужно руководствоваться теми же принципами, что и при составлении основной образовательной программы. Все авторы комплексных программ понимают, что если их творческий продукт не будет соответствовать ФГОС ДО и Примерной программе, по ней никто работать не будет. Поэтому можно выбирать любую. Если она еще и прошла независимую профессиональную экспертизу, такой программе можно доверять. Важно, чтобы выбранная программа соответствовала воз-

можностям дошкольной организации, поставленным целям и задачам.

К сожалению, еще сохранилась традиция навязывания программ вышестоящими органами образования. Детским садам говорят, что они должны работать по «такой-то» программе, поскольку она лучшая. Эти действия не соответствуют ни требованиям времени, ни законодательству. От того, насколько педагогический коллектив готов реализовывать ту или иную комплексную программу, зависит качество педагогического труда и достижения образовательной организации. Унификация содержания образования облегчает образовательный аудит, но не улучшает качество.

В методических рекомендациях к Примерной программе приводится иной алгоритм ее применения и выбора комплексных и парциальных программ. Предлагается исходить из принципа, по которому обычно формулируются задачи годового плана. В конце учебного года анализируются результаты, находятся уязвимости и формулируются задачи будущего учебного года, которые помогут улучшить результаты.

Методические рекомендации — документ разъяснительный, уточняет позицию разработчиков, но не навязывает ее.

Основная образовательная программа — документ, который

не составляется заново ежегодно, а только корректируется. Поэтому она не должна ставить мелких задач, которые формулируются и решаются с помощью годового плана. Если есть недостатки в работе по каким-то направлениям, нужно направить педагогов на курсы повышения квалификации, пригласить в детский сад специалистов, которые помогут качественно преодолеть проблемы, организовать обмен опытом педагогов-наставников с испытывающими трудности коллегами, провести семинары-практикумы и др.

*Могут ли разные группы детского сада работать по разным комплексным программам?*

Согласно п. 2.2 ФГОС ДО, «структурные подразделения одной Организации (далее — Группы) могут реализовывать разные Программы» [6, с. 8]. (В данном случае имеются в виду основные программы.)

Если организация имеет кадровый и материальный потенциал для работы по разным комплексным программам, нормативные документы это позволяют. Сложность заключается в том, что придется составлять несколько основных образовательных программ или разрабатывать разделы основной программы с учетом каждой комплексной программы. Такой подход усложняет организацию воспитательно-образовательного процесса, мето-

дическую работу и увеличивает количество оформляемых документов.

Если в детском саду есть коррекционные группы, группы кратковременного пребывания и др., для них в обязательном порядке пишется своя основная образовательная программа.

*Как планировать образовательную работу ДО?*

Примерная программа оставляет за педагогами и образовательной организацией право гибкого планирования. Каждый детский сад составляет план работы на базе основной образовательной программы и в соответствии с наличными материально-техническими условиями, возможностями и потребностями детей, педагогов и родителей.

Планирование должно опираться на результаты экспертизы качества (внутренней и внешней). Важно создать условия для развития каждого ребенка.

Составители примерной программы в п. 3.6 подчеркивают: «Недопустимо требовать от Организаций, реализующих Программу, календарных учебных графиков (жестко привязанных к годовому и другому типу планирования) и привязанных к календарю рабочих программ по реализации содержательных компонентов Программы» [4, с. 68].

*Где найти рекомендации по составлению основной образо-*



*вательной программы и содержанию образовательных областей?*

Такие рекомендации можно найти, например, в журнале «Управление ДОУ» (№ 3, 4, 5 за 2015 г.). Несколько номеров посвящено содержанию работы по образовательным областям: социально-коммуникативное (№ 1/2015), речевое (№ 7/2015), художественно-эстетическое (№ 8/2014), физическое развитие (№ 1/2016). Глубокая проработка разных аспектов воспитательно-образовательной работы детского сада в соответствии со ФГОС ДО и современными тенденциями развития отрасли присутствует в тематических номерах журналов «Управление ДОУ» и «Методист ДОУ», в приложениях к журналу. Интересные материалы с опытом работы приходят из регионов. Региональные номера — уникальное явление, воплощение вариативности, учета региональных и национальных особенностей, копилка, которая открыта для всех.

*Какой распорядок и режим дня устанавливает Примерная программа?*

В Примерной программе рекомендуется составлять распорядок и режим дня исходя из санитарно-гигиенических требований, потребностей участников образовательных отношений, используемых авторских программ, основной образовательной программы организации.

Каждая организация устанавливает режим дня и распорядок работы самостоятельно. Еще раз обратим внимание на то, что в первую очередь необходимо учитывать санитарные нормы, так как сохранение здоровья детей — задача первостепенной важности. Максимально допустимый объем образовательной нагрузки для детей от 1 года до 7 лет указан в п. 11.9—11.13 СанПиН 2.4.1.3049-13 [5, с. 33—34] (см. таблицу).

*Должна ли ДОО включать в основную образовательную программу литературу, котораядается в Примерной программе?*

Разработчики Примерной программы привели список той литературы, на основе идей которой разрабатывалась программа. В основной образовательной программе каждый детский сад указывает свой список в соответствии с выбранной комплексной программой и программами, используемыми в части, формируемой им самостоятельно. Этот список должен быть предельно конкретным. Он составляется не для проверяющих, а для повседневной работы педагогов ДОО. В соответствии с лицензионными требованиями «возраст» основной литературы в гуманитарных отраслях, к которым относится дошкольное образование, — не старше 5 лет с даты последнего издания. Дополнительной —

## Таблица

## Требования к режиму дня и организации воспитательно-образовательного процесса

Части режима дня	Продолжительность	
	до 3 лет	3—7 лет
Максимальная продолжительность непрерывного бодрствования	По медицинским показаниям	5,5—6 ч
Продолжительность ежедневных прогулок (в первой половине дня и после дневного сна)	3—4 ч	
Интервал приема пищи при нахождении в ДОО (группе) более 5 ч	3—4 ч	
Общая продолжительность суточного сна	12—12,5 ч	
Дневной сон	1—1,5 года: до 3,5 ч два раза в день. 1,5—3 года: не менее 3 ч	2—2,5 ч
Самостоятельная деятельность детей	Не регламентируется	3—4 ч
Максимальный объем образовательной нагрузки в первой половине дня	1,5—3 года: 8—10 мин	Группа: вторая младшая — 30 мин; средняя — 40; старшая — 45; подготовительная к школе — 1 ч 30 мин
Максимальный объем образовательной нагрузки во второй половине дня	1,5—3 года: — 8—10 мин	Старший дошкольный возраст: 25—30 мин
Перерывы между периодами непосредственной образовательной деятельности	Не регламентируется	Не менее 10 мин
Максимальная продолжительность непрерывной образовательной деятельности	8—10 мин	3—4 года — 15 мин; 4—5 лет — 20; 5—6 — 25; 6—7 лет — 30 мин



любой год выпуска. В перечень дополнительной литературы целесообразно включать статьи из журналов. Например, из журнала «Методист ДОУ», пользующегося популярностью у педагогов за его практическую направленность и жизненность публикуемых материалов.

В советское время все педагоги подписывались на газеты и единственный профессиональный журнал. Сегодня подписка на журналы — уникальная возможность постоянного повышения квалификации. Профессия педагога обязывает учиться всю жизнь. Нужно всегда быть в курсе новых технологий, держать руку на пульсе.

Ежемесячно читать профессиональный журнал, знакомиться с чем-то новым — это характеристика профессионального и культурного уровня. Сведения из Интернета еще очень долго не заменят печатные издания. Как написал Умберто Эко: «Не надейтесь избавиться от книг». Во-первых, электронные научно-практические журналы по педагогике и психологии у нас не очень широко распространены. Наиболее доступна электронная версия печатного издания. Во-вторых, печатный вариант журнала или книги удобнее использовать в работе. Хотя бы потому, что далеко не все рабочие места педагогов и руководителей ДОО укомплектованы компьютером (тем более

планшетом) с бесплатным подсоединением к «всемирной паутине». В-третьих, «конспектики» и другие разработки, почерпнутые с общедоступных интернет-сайтов, не проходят экспертной оценки, а значит, не могут гарантировать качество.

*Соответствуют ли статьи журналов «Управление ДОУ» и «Методист ДОУ» ФГОС ДО?*

Введению ФГОС ДО в практику работы дошкольных организаций журналы посвятили несколько специальных выпусков. В каждом номере «Управления ДОУ» публикуются статьи, относящиеся непосредственно к работе по ФГОС ДО. Каждая поступающая на рассмотрение статья анализируется с точки зрения актуальности, научной обоснованности, соответствия ее содержания требованиям нормативных правовых документов. Только после этого принимается решение о допуске материала к печати. Поэтому на поставленный вопрос о соответствии статей в указанных журналах ФГОС ДО можно дать утвердительный ответ.

Задаваясь вопросом о соответствии статей ФГОС ДО, необходимо понимать специфику научно-практического журнала вообще и этапы прохождения научного знания в целом. Самое новое научное знание, как правило, докладывается на научно-практических конференциях и публикуется в их тезисах. После

научной проверки всех полученных результатов и формулировки выводов материала исследования публикуется в научных статьях. При накоплении значительного научного опыта, его обобщении и методологическом осмыслении он попадает в научную монографию. Проверенное научное знание составляет основу учебников для вузов. И только те сведения, которые прошли многолетние испытания и не вызывают дискуссий, попадают в школьные учебники. Пошаговые методические разработки публикуются в методических рекомендациях и пособиях.

Из этой цепочки видно, что содержание журнала прежде всего направлено на трансляцию нового знания. Хороший журнал обеспечивает зону ближайшего развития педагога или даже горизонты профессионального развития. Читать то, о чем всем известно, не интересно. Педагогический журнал должен распространять передовой опыт. На этот принцип ориентируется редакция журналов «Управление ДОУ» и «Методист ДОУ».

*Какими нормативными правовыми и нормативно-методическими документами регулируется работа ДОО по Примерной программе?*

Перечень документов приведен в п. 3.9 Примерной программы [4]. Список можно дополнить следующими источниками:

- Примерная основная образовательная программа дошкольного образования (одобрена 20.05.2015);
- Методические рекомендации по использованию Примерной основной образовательной программы дошкольного образования при разработке образовательной программы дошкольного образования в образовательной организации [4], можно использовать иные сборники документов [6].

## Литература

1. Боякова Е.В. Преемственность подходов к стандартизации дошкольного образования (на материале музыкального воспитания) // Управление ДОУ. 2014. № 8. С. 18—33.
2. Волобуева Л.М. Почему в дошкольной образовательной организации не может быть учебного плана? // Управление ДОУ. 2015. № 9. С. 16—21.
3. Закон «Об образовании в Российской Федерации». М., 2013.
4. Примерная основная образовательная программа дошкольного образования с рекомендациями. М., 2016.
5. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы для ДОО (СанПиН 2.4.1.3049-13). М., 2014.
6. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования: Письма и приказы Минобрнауки. М., 2016.

# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ДОО

**Фрейдина Ю.А.,**  
заведующий детским садом № 38,  
г. Сыктывкар, Республика Коми

*Аннотация.* В статье раскрываются эффективные методы стимулирования сотрудников детского сада, способствующие повышению качества их деятельности. Современный руководитель, желающий добиться качественного результата работы своих сотрудников, должен помнить о необходимости мотивации коллектива. Знание мотивов деятельности позволяет осуществлять процесс жизнедеятельности ДОО более качественно и сбалансированно с учетом интересов всех членов коллектива.

*Ключевые слова.* Мотивация, стимулирование, эффективность.

Самая главная формула успеха —  
знание, как обращаться с людьми.  
Т. Рузельт

Одно из важнейших направлений деятельности в условиях модернизации системы образования — развитие кадрового потенциала. Приоритетность данного направления прописана в Стратегии развития российского образования до 2020 года, Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», ФГОС ДО.

На данный момент существует проблема формирования педагога, обладающего компетентностью, креативностью, готовностью к использованию и созданию инноваций, умению вести

экспериментальную работу. Как мотивировать сотрудников на то, чтобы их трудовая деятельность была максимально эффективна? Здесь перед руководителем детского сада стоит задача понимания мотивов и потребностей сотрудников и правильного использования стимулов к труду. Мотивация к труду — тактический инструмент при переходе на новые образовательные стандарты.

В ДОО стоит проблема привлечения и удержания квалифицированных кадров, что дает толчок для руководителя по со-

зданию системы стимулов, стратегий успеха коллектива, развития корпоративной культуры и благоприятного психологического климата. В 2011 г., проанализировав систему развития персонала в ДОО, мы выявили проблему несовершенствования системы управления персоналом. Исходя из этого, были разработаны пути управления мотивацией сотрудников:

- создание совета, обеспечивающего реализацию задач совершенствования деятельности ДОО в единстве управленческого, хозяйственного, методического аспектов;
- использование мотивации к труду как инструмента повышения деятельности детского сада;
- применение различных форм стимулирования деятельности персонала.

На первом этапе необходимо было определить систему моральных и материальных стимулов для сохранения лучших сотрудников и пополнения ДОО новыми педагогами с целью побудить их к продуктивной деятельности.

На данном этапе для себя мы решили вопрос — готов ли руководитель доверять сотрудникам, требовать новых результатов, изменить подход к управлению инициативой. Ведь чем больше инициативы может взять на себя

педагог, тем более эффективными станут его результаты.

Существует много факторов, носящих сугубо индивидуальный характер, которые побуждают коллектив к проявлению инициативы, эффективной работе. Например, одному сотруднику нужно активное общение с коллегами, а для другого оно совсем необязательно, для третьего решающее значение имеет общая атмосфера в учреждении, для четвертого — внимание администрации и т.д.

Свою работу мы начали с изучения потребностей и интересов сотрудников, поскольку каждый человек индивидуален, к каждому нужен подход. Для определения дальнейших действий педагог-психолог провела направленное исследование в виде анкетирования («Оценка степени удовлетворенности персонала условиями своей работы», «Оценка мотивации сотрудников» по Е.М. Лепешевой) с целью выявления психологических особенностей мотивации педагогов.

Анализ результатов анкетирования показал, что сам процесс выполняемой работы вполне удовлетворяет более половины педагогического коллектива (77%) и 100% младшего обслуживающего персонала. Вполне удовлетворяет обе категории респондентов взаимоотношение с руководством,

эффективность организации работы в целом, взаимоотношения с коллегами. Педагогов устраивают возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе (56%), они более мотивированы на успех, чем младший обслуживающий персонал. Педагоги стремятся достигать успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, но не все способны правильно оценивать свои способности. Для них важны признание воспитанников, родителей, хорошие отношения в коллективе. Наиболее значимыми стали показатели, связанные с удовлетворением потребностей в личностном росте и самоактуализации (57% педагогов), затем показатели, связанные с удовлетворением социальных потребностей (39% педагогов). Для руководителя это хороший показатель, так как раскрывает заинтересованность педагогов в своей деятельности и дает возможность использовать в управлении мотивацией не столько экономические способы, сколько интеллектуальные, творческие и статусные.

Для младших воспитателей наиболее значимы хорошие отношения в коллективе, стабильный заработок. Не у всех есть мотивация к оценке своей деятельности.

Таким образом, мы подошли к пониманию: имея представление о возможностях того или иного

сотрудника, необходимо осознавать мотивы его профессиональной деятельности, прежде всего ведущий мотив, лучше всего проявляемый:

- в целях деятельности, которые выбирает или предпочитает конкретный сотрудник;
- в результатах деятельности, приносящих ему удовлетворение;
- эмоциональных переживаниях и реакциях, сопровождающих процесс достижения поставленной цели.

Мы выявили, что мотивация персонала зависит от социального статуса сотрудника. Это позволяет определить механизмы стимулирования труда сотрудников, что способствует не только качественному выполнению ими функциональных обязанностей, но и проявлению при этом творчества.

На следующем этапе было необходимо создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей, стремления выполнять поставленные перед ним задачи наилучшим образом. Особое внимание уделялось стилю общения руководителя с персоналом.

Исходя из анализа данных, полученных в результате исследования, мы сделали вывод, что к персоналу следует применять методы как материального,

так и морального стимулирования. Моральное стимулирование основано на удовлетворении потребности в самоуважении, самореализации, внимании и заботе со стороны администрации, достижении успеха, желании видеть вклад в общий результат. Поэтому, стремясь к развитию, мы пересмотрели разные способы мотивации.

Для педагогов наиболее приемлемыми стали такие способы, как руководство творческими группами при реализации определенных проектов, когда делегируются некоторые обязанности руководителя. Например, реализуя оздоровительные проекты, педагог провел общее собрание, мастер-класс с родителями детей групп старшего дошкольного возраста. При этом сотруднику передаются задача из сферы деятельности руководителя, которая может мотивировать его и способствовать росту профессионального уровня, необходимая компетенция. При делегировании мы стараемся придать сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у руководителя совета и поддержки. Сегодня педагогические работники сами изъявляют инициативу участия в творческих группах, существует личная заинтересованность — сбор портфолио.

При выборе приемов управления персоналом главной задачей выступает обеспечение ответственности каждого работника за результаты своего труда. Работа на доверии приносит дополнительные идеи, инициативу. На основании Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», Устава разработано Положение о воспитателе, работающем на доверии и самоконтроле, с целью переориентации некоторых вопросов должностного контроля на самоконтроль.

Мы создали рейтинговую систему оценки достижений педагогов внутри коллектива ДОО, что также вносит соревновательный момент в педагогическую деятельность. Планируем организацию общения с коллегами при помощи творческих встреч, конференций, семинаров, создания профессиональных групп и т.д. Оказываем помощь по созданию программы самообразования каждого педагога с учетом потребностей и интересов, удовлетворения потребностей педагогов в личностном росте и самоактуализации (личные достижения, самовыражение).

Сопровождаем инновационную деятельность педагогов. Для реализации данного способа мотивации подключаем к работе педагога-психолога, поскольку 13 педагогов (45%) старше

45 лет, для изменения их психологического состояния, влияния на степень уверенности в своих силах. А чтобы педагоги захотели что-либо поменять в своей работе, может помочь педагог-психолог.

Следующие приемы становятся значимыми как для педагогов, так и для учебно-вспомогательного и обслуживающего персонала. Ежедневно мы обходим рабочие места, интересуясь, есть ли у сотрудников вопросы, не нужна ли помощь. При этом сотрудники чувствуют себя увереннее.

Работники всегда хотят знать, насколько ценится то, что они делают на своем рабочем месте. Единственный человек, который может сказать им, как они работают — их руководитель. Мы благодарим персонал за хорошее выполнение работы. Действительно, чем сильнее обратная связь в деятельности и чем чаще ее обеспечивает руководитель, тем лучше сотрудники будут отвечать требованиям руководства и организации.

В детском саду стало традицией отмечать праздники, в которых участвует профсоюзная организация; рамки этих праздников расширяются за пределы ДОО (загородный отдых).

Мы проводим оценку и контроль деятельности, которые стимулируют персонал не про-

сто к достижению результатов и выполнению обязанностей в соответствии с установленными требованиями, но и инициируют стремление трудиться с высокой отдачей. Задачи и содержание контроля озвучиваются ежемесячно на педагогических планерках. Критериями оценки педагога могут быть подготовка воспитанников к участию в конкурсах, спортивных мероприятиях, качество образования, количество и уровень публикаций, участие в конференциях и конкурсах, презентация деятельности.

Педагог-психолог проводит тренинги, обучает навыкам самомотивации (к ним относятся «психологическое поглаживание» (комplимент самому себе), позитивное восприятие деятельности, установка на достижение успехов, уверенность в значимости и необходимости профессиональной деятельности), что способствует развитию у персонала черт характера, ведущих к успеху; повышению личного и рабочего потенциала; преодолению внутреннего консерватизма и нерешительности, боязни перемен; сокращению количества стрессов в жизни человека.

За хорошо выполненную работу обязательно следует похвала, которая повышает статус работника. С учетом высокой

потребности персонала в признании и уважении роль такого стимулирования имеет высокий мотивационный эффект. Сотрудники нуждаются в подтверждении позитивного отношения к их труду ежедневно. Главное место в моральном стимулировании отводится повседневному устному поощрению. Также проводим еженедельные планерки, на которых выражаем публичное признание за достижения сотрудников. На электронные адреса сотрудников направляем поздравительные сообщения.

Знакомим с достижениями коллег, что позволяет сравнить их с результатами своей работы и порождает чувство соревновательности, получить обратную связь о своей деятельности. Предоставляя работникам информацию, руководитель не только помогает тем, что необходимо для принятия более обоснованных и верных решений, но и показывает, что ценит их. Освещаем деятельность сотрудников и их профессиональные достижения в средствах массовой информации, на сайте ДОО.

Организуем конкурсы профессионального мастерства, обмен опытом, демонстрацию профессиональных достижений, которые способствуют удовлетворению потребности в признании, уважении и самореализации.

По возможности делаем подарки к профессиональным праздникам, событиям в личной и профессиональной жизни. Особенно большое значение уделяем подаркам с символикой ДОО, это позволяет создать у персонала ощущение сопричастности к общему делу, развить профессиональную лояльность.

Одним из этих условий для удовлетворения мотивации сотрудников является введение эффективного контракта в соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р. В Программе под эффективным контрактом понимается «трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки».

Введение эффективного контракта можно назвать одним из этапов регулирования трудовых отношений, который встраивается в механизм управления моти-

вацией и стимулированием труда сотрудников.

Мы считаем, что эффективный контракт можно рассматривать как способ мотивации к деятельности, который удовлетворяет интеллектуально-творческие, ресурсные, статусные и, конечно же, экономические потребности. Например, педагоги, участвуя в конкурсе, могут получить публичное признание, премию.

В конце учебного года проводится тестирование персонала:

— оценка удовлетворенности работой (по В.А. Ядову);  
— анкетирование «Выявление факторов, стимулирующих и препятствующих развитию педагогов».

Например, на вопрос о доверии к работе администрации 97% респондентов ответили, что доверяют, 3% — затрудняются сказать. Анкета была анонимной, так решили сами сотрудники, поэтому, кто затрудняется, мы не знаем и продолжаем работать со всем коллективом.

Таким образом, эффективная система мотивации должна включать и материальные и моральные стимулы, с учетом специфики деятельности и профессиональных достижений персонала, социально-экономических реалий.

Результаты комплексного применения стимуляции коллектива:

- увеличение процента педагогов с первой категорией (2011 г. — 14%, 2015 г. — 69%);
- проявление инициативы педагогов для участия в педагогических объединениях;
- появление традиций в коллективе (участие в спортивных мероприятиях, активный отдых, празднование дней рождения);
- посвящение в профессию, участие в фольклорных праздниках, посиделки за чашкой чая).

Увеличилось количество педагогов с высоким уровнем мотивации на успех. Педагоги активно участвуют в конкурсах как внутри ДОО, так и всероссийских (Общероссийский конкурс «Иновационные педагогические технологии на занятиях в дошкольном учреждении», Всероссийский конкурс научно-методических разработок, конспектов непосредственно образовательной деятельности в дошкольных учреждениях, с учетом национально-культурных особенностей родного края «Край родной», Республиканский конкурс «100 лучших товаров и услуг» и т.д.).

С 2015 г. наш детский сад стал республиканской опорно-методической площадкой по теме «Духовно-нравственное развитие детей дошкольного возраста посредством реализации программы “Социокультурные истоки”», которая дает возможность педа-

гогам реализовывать индивидуальные образовательные проекты, создавать творческие группы, проявлять свободу действий в области творческих начинаний.

Мы убедились, что понимание мотивов деятельности сотрудников помогает оказывать влияние на достижение поставленных целей, способствует обеспечению конкурентоспособности ДОО.

### Литература

*Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М., 2008.

*Герчиков В.И.* Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: Учеб. пособие. М., 2003.

*Коваленко Н.В.* Мотивация и система стимулирования педагогов // За-вуч. 2008. № 8. С. 32—34.

*Лепешева Е.М.* Мотивирование педагогов ОУ // Справочник заместителя директора школы. 2010. № 5. С. 79—84.

*Одегов Ю.Г.* и др. Управление персоналом. Оценка эффективности: Учеб. пособие для вузов. М., 2002.

Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы (Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р).

*Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М., 2008.

## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет книгу



### ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДЕФОРМАЦИИ ПЕДАГОГА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ОТ ПРОФИЛАКТИКИ К САМОРАЗВИТИЮ

Автор — Майер А.А.

В пособии раскрываются причины появления и содержание негативных изменений в профессионально-личностном развитии педагога в процессе труда. Представлены основные направления минимизации профессиональных деструкций педагога дошкольного образования.

Пособие адресовано практическим работникам дошкольного образования, студентам, магистрантам и аспирантам.

С продукцией издательства «ТЦ СФЕРА»  
можно ознакомиться и приобрести:

- на сайтах [www.tc-sfera.ru](http://www.tc-sfera.ru), [www.apcards.ru](http://www.apcards.ru); [www.sfera-podpiska.ru](http://www.sfera-podpiska.ru)
- в издательстве по адресу: Москва, ул. Сельскохозяйственная, д. 18, корп. 3, тел.: (495) 656-72-05, 656-75-05.



# Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год

Утверждены решением Российской  
трехсторонней комиссии по регулированию  
социально-трудовых отношений  
от 25.12.2015, протокол № 12  
(извлечения)

## I. Общие положения

1. Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год разработаны Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений в соответствии со статьей 135 Трудового кодекса Российской Федерации в целях обеспечения единых подходов к регулированию заработной платы работников организаций бюджетной сферы.

2. Настоящие рекомендации учитываются Правительством Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления при определении объемов финансового обеспечения деятельности государственных и муниципальных учреждений и разработке законов и иных нормативных правовых актов по оплате труда работников указанных учреждений.

При этом проекты законодательных актов, нормативных правовых и иных актов органов исполнительной власти и органов местного самоуправления по вопросам организации оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений, а также документы и мате-



риалы, необходимые для их обсуждения, направляются на рассмотрение соответствующим профсоюзам (объединениям профсоюзов) федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации или органами местного самоуправления, принимающими указанные акты.

Заключения соответствующих профсоюзов (объединений профсоюзов) по направленным им проектам законодательных актов, нормативных правовых и иных актов органов исполнительной власти и органов местного самоуправления подлежат обязательному рассмотрению федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации или органами местного самоуправления, принимающими указанные акты.

3. Настоящие рекомендации учитываются трехсторонними комиссиями по регулированию социально-трудовых отношений, образованными в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях, при подготовке соглашений и рекомендаций по организации оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений в 2016 году.

## **II. Принципы формирования федеральной, региональных и муниципальных систем оплаты труда**

4. Системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях формируются на основе следующих принципов:

а) верховенство Конституции Российской Федерации, федеральных законов и общепризнанных принципов и норм международного права на всей территории Российской Федерации;

б) недопущение снижения и (или) ухудшения размеров и условий оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений по сравнению с размерами и условиями оплаты труда, предусмотренными Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления;

в) установление в государственных и муниципальных учреждениях систем оплаты труда соглашениями, коллективными договорами и локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, включая фиксированные размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы за выполнение трудовых (должностных) обязанностей

за календарный месяц либо за установленные нормы труда (нормы часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы), а также размеры доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, размеры выплат стимулирующего характера;

г) обеспечение зависимости заработной платы каждого работника от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда без ограничения ее максимальным размером;

д) обеспечение равной оплаты за труд равной ценности, в том числе при установлении размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплат компенсационного и стимулирующего характера, а также недопущение какой бы то ни было дискриминации — различий, исключений и предпочтений, не связанных с деловыми качествами работников и результатами их труда, а также результатами деятельности учреждений;

е) повышение уровня реального содержания заработной платы работников государственных и муниципальных учреждений и других гарантий по оплате труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права.

### **III. Перечень норм и условий оплаты труда, регламентируемых федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации**

5. Обязательными для применения на территории Российской Федерации являются следующие нормы и условия оплаты труда, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации:

а) минимальный размер оплаты труда, установленный федеральным законом;

б) включение в трудовой договор с работником (дополнительное соглашение к трудовому договору) условий оплаты труда, в том числе фиксированного размера, оклада (должностного оклада), ставки заработной платы, установленных ему за исполнение трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц либо за норму труда (норму часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы) в зависимости от сложности выполняемых работ, а также размеров и условий выплат стимулирующего и компенсационного характера;

в) размеры районных коэффициентов (коэффициентов) и порядок их применения для расчета заработной платы работников организаций, расположенных в местностях с особыми климатическими условиями, а также размеры процентных надбавок к заработной плате работников за стаж работы в указанных местностях и порядок их выплаты, устанавливаемые Правительством Российской Федерации.

До принятия соответствующих нормативных правовых актов Российской Федерации к заработной плате работников организаций, расположенных в районах Крайнего Севера, приравненных к ним местностях, а также в других местностях с особыми климатическими условиями, применяются районные коэффициенты (коэффициенты) и процентные надбавки за стаж работы в указанных местностях, установленные Правительством Российской Федерации или органами государственной власти бывшего Союза ССР.

Органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления вправе за счет средств соответствующих бюджетов субъектов Российской Федерации и бюджетов муниципальных образований устанавливать более высокие размеры районных коэффициентов для государственных органов субъектов Российской Федерации, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, муниципальных учреждений. Нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации может быть установлен предельный размер повышения районного коэффициента, устанавливаемого входящими в состав субъекта Российской Федерации муниципальными образованиями;

г) размеры и условия установления повышенной оплаты труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Размеры и условия установления повышенной оплаты труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, не могут быть снижены и (или) ухудшены по сравнению с размерами и условиями, установленными в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, а также соглашениями и коллективными договорами, без проведения специальной оценки условий труда в целях реализации Федерального закона от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» с учетом изменений, внесенных Федеральным законом от 28 декабря 2013 года № 421-ФЗ «О внесении изменений в отдельные

законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О специальной оценке условий труда»;

д) Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, состоящий из тарифно-квалификационных характеристик, содержащих характеристики основных видов работ по профессиям рабочих в зависимости от их сложности, и соответствующие им тарифные разряды, требования, предъявляемые к профессиональным знаниям и навыкам рабочих, а также примеры работ, утвержденный федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, или профессиональные стандарты, Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, состоящий из квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и служащих, содержащих должностные обязанности и требования, предъявляемые к уровню знаний и квалификации руководителей, специалистов и служащих, утверждаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, или профессиональные стандарты.

Применение указанных справочников или профессиональных стандартов направлено на сохранение единства тарификации работ, установление единых подходов к определению должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований, правильный подбор и расстановку кадров, повышение деловой квалификации работников, рациональное разделение труда, создание действенного механизма разграничения функций, полномочий и ответственности между различными категориями работников.

Если в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано представление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименования должностей (профессий) работников государственных и муниципальных учреждений и их квалификация должны соответствовать наименованиям должностей руководителей, специалистов и служащих, профессий рабочих и квалификационным требованиям к ним, предусмотренным Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих или соответствующими положениями профессиональных стандартов.

#### IV. Системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений

6. Системы оплаты труда (в том числе тарифные системы оплаты труда) работников государственных и муниципальных учреждений устанавливаются:

а) в федеральных государственных учреждениях — соглашениями, коллективными договорами, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

б) в государственных учреждениях субъектов Российской Федерации — соглашениями, коллективными договорами, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации;

в) в муниципальных учреждениях — соглашениями, коллективными договорами, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

7. Установление и изменение систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений осуществляются с учетом:

а) реализации указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», от 1 июня 2012 г. № 761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012—2017 годы» и от 28 декабря 2012 г. № 1688 «О некоторых мерах по реализации государственной политики в сфере защиты детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» (далее — Указы) в части оплаты труда работников бюджетной сферы, положений Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р и постановления Правительства Российской Федерации от 14 сентября 2015 г. № 973 «О совершенствовании статистического учета в связи с включением в официальную статистическую информацию показателя среднемесячной начисленной заработной платы наемных работников в организациях, у индивиду-

альных предпринимателей и физических лиц (среднемесячного дохода от трудовой деятельности», отраслевых и региональных планов мероприятий («дорожных карт»), изменений в отраслях социальной сферы, направленных на повышение эффективности здравоохранения, социального обслуживания населения, культуры, образования и науки, постановления Правительства Российской Федерации от 6 декабря 2014 г. № 1331 «Об утверждении Правил использования в 2015—2017 годах бюджетных ассигнований, предусмотренных Министерству здравоохранения Российской Федерации, Министерству труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерству образования и науки Российской Федерации и Министерству культуры Российской Федерации в целях реализации указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», от 1 июня 2012 г. № 761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012—2017 годы» и от 28 декабря 2012 г. № 1688 «О некоторых мерах по реализации государственной политики в сфере защиты детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» в части повышения оплаты труда отдельных категорий работников»;

б) создания условий для оплаты труда работников в зависимости от результатов и качества работы, а также их заинтересованности в эффективном функционировании структурных подразделений и учреждения в целом, в повышении качества оказываемых услуг;

в) достигнутого уровня оплаты труда, в том числе по отдельным категориям работников (определяется на основе статистических данных Федеральной службы государственной статистики);

г) обеспечения государственных гарантий по оплате труда;

д) совершенствования порядка установления окладов (должностных окладов), ставок заработной платы и других частей заработной платы работников путем перераспределения средств в структуре заработной платы для ее оптимизации с учетом задач кадрового обеспечения учреждений и стимулирования работников к повышению результатов труда, рекомендаций соответствующих федеральных органов исполнительной власти, осуществляющих управление в соответствующих видах деятельности;

е) повышенной оплаты труда работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

ж) выплат за выполнение сверхурочных работ, работ в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и за выполнение

работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

з) фонда оплаты труда, сформированного на календарный год;

и) мнения соответствующего выборного органа первичной профсоюзной организации и соответствующих профсоюзов (объединений профсоюзов);

к) порядка аттестации работников государственных и муниципальных учреждений, устанавливаемого в соответствии с законодательством Российской Федерации;

л) систем нормирования труда, определяемых работодателем (государственным и муниципальным учреждением) с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации и (или) устанавливаемых коллективным договором на основе типовых норм труда для однородных работ (межотраслевых, отраслевых и иных норм труда, включая нормы времени, нормы выработки, нормативы численности, типовые (рекомендуемые) штатные нормативы, нормы обслуживания и другие типовые нормы, утверждаемые в порядке, установленном законодательством Российской Федерации).

Пересмотр норм труда допускается в порядке, установленном трудовым законодательством по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологий и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост эффективности труда.

О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за 2 месяца.

8. В случаях, когда размер оплаты труда работника зависит от стажа, образования, квалификационной категории, государственных наград и (или) ведомственных знаков отличия, ученой степени, право на его изменение возникает в следующие сроки:

- при увеличении стажа непрерывной работы, педагогической работы, выслуги лет, — со дня достижения соответствующего стажа, если документы находятся в учреждении, или со дня представления документа о стаже, дающем право на соответствующие выплаты;
- при получении образования или восстановлении документов об образовании — со дня представления соответствующего документа;
- при установлении или присвоении квалификационной категории — со дня вынесения решения аттестационной комиссией;
- при присвоении почетного звания, награждения ведомственными знаками отличия — со дня присвоения, награждения;

— при присуждении ученой степени доктора наук или кандидата наук — со дня принятия Министерством образования и науки Российской Федерации решения о выдаче диплома.

При наступлении у работника права на изменение размера оплаты труда в период пребывания в ежегодном или ином отпуске, в период его временной нетрудоспособности, а также в другие периоды, в течение которых за ним сохраняется средняя заработка плата, изменение размера оплаты его труда осуществляется по окончании указанных периодов.

<...>

## **VI. Системы оплаты труда руководителей государственных и муниципальных учреждений, их заместителей и главных бухгалтеров**

21. Заработка плата руководителей учреждений, их заместителей и главных бухгалтеров состоит из должностного оклада, выплат компенсационного и стимулирующего характера.

22. Должностные оклады устанавливаются руководителям учреждений в зависимости от сложности труда, в том числе с учетом масштаба управления и особенностей деятельности и значимости учреждений.

23. Выплаты компенсационного характера устанавливаются руководителям в зависимости от условий их труда в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права.

24. Выплаты стимулирующего характера руководителям учреждений рекомендуется производить в зависимости от достижения ими целевых показателей эффективности работы, устанавливаемых органом государственной власти или органом местного самоуправления, в ведении которого находится учреждение. В качестве показателя оценки результативности работы руководителя учреждения может быть установлен рост средней заработной платы работников учреждения в отчетном году по сравнению с предшествующим годом без учета повышения размера заработной платы в соответствии с решениями вышестоящих органов.

25. Условия оплаты труда руководителей учреждений устанавливаются в трудовом договоре (дополнительном соглашении к трудовому договору), оформляемом в соответствии с типовой формой трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. № 329 «О типовой форме

трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения».

Рекомендуется устанавливать предельное соотношение средней заработной платы руководителей учреждений и средней заработной платы работников учреждений, формируемой за счет всех источников финансового обеспечения и рассчитываемой за календарный год.

Предельное соотношение соотношения средней заработной платы руководителей и работников учреждения (без учета руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера) рекомендуется определять в кратности от 1 до 8.

26. Должностные оклады заместителей руководителей учреждений и главных бухгалтеров рекомендуется устанавливать на 10—30 процентов ниже должностных окладов руководителей этих учреждений. Условия оплаты труда указанных работников устанавливаются трудовыми договорами в соответствии с коллективными договорами, локальными актами учреждений.

Рекомендуется устанавливать соотношение средней заработной платы заместителей руководителей учреждений и главных бухгалтеров и средней заработной платы работников учреждений, формируемой за счет всех источников финансового обеспечения и рассчитываемой за календарный год.

Предельное соотношение соотношения средней заработной платы заместителей руководителей учреждений и главных бухгалтеров и работников учреждения (без учета руководителя, заместителей руководителя, главного бухгалтера) рекомендуется определять в кратности от 1 до 8.

27. Выплаты компенсационного характера устанавливаются заместителям руководителей и главным бухгалтерам учреждений в зависимости от условий их труда в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права. Выплаты стимулирующего характера заместителям руководителей учреждений рекомендуется устанавливать с учетом достижения целевых показателей эффективности их работы.

## **VII. Формирование фондов оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях**

28. Фонд оплаты труда в федеральных государственных учреждениях формируется исходя из объема лимитов бюджетных обязательств федерального бюджета, предусмотренных на оплату труда

работников казенных учреждений, размеров субсидий бюджетным и автономным учреждениям на финансовое обеспечение выполнения ими государственного (муниципального) задания, объемов средств государственных внебюджетных фондов, направленных на возмещение затрат учреждений на оказание медицинских услуг, и средств, поступающих от приносящей доход деятельности.

29. Фонд оплаты труда в государственных и муниципальных учреждениях, находящихся в ведении органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, формируется в соответствии с законодательством Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и нормативными правовыми актами муниципальных образований.

### **VIII. Системы оплаты труда работников государственных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных учреждений**

30. Системы оплаты труда работников государственных учреждений субъектов Российской Федерации и муниципальных учреждений (далее — учреждения) устанавливаются соглашениями, коллективными договорами, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, законами и иными нормативными правовыми актами органов государственной власти субъектов Российской Федерации, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления и с учетом настоящих рекомендаций.

Органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления рекомендуется:

а) при изменении условий оплаты труда работников учреждений предусматривать установление минимальных окладов (минимальных должностных окладов), минимальных ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам (квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп);

б) не допускать установления по должностям, входящим в один и тот же квалификационный уровень профессиональной квалификационной группы, различных размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, а также установления диапазонов размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы по квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп либо по должностям работников с равной сложностью труда.

По должностям служащих, не включенным в профессиональные квалификационные группы, размеры окладов (должностных окладов) устанавливаются в зависимости от сложности труда;

в) не допускать снижения достигнутого уровня оплаты труда (включая размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы) работников учреждений, переданных в другую форму собственности (федеральную собственность, собственность субъекта Российской Федерации, муниципальную собственность), в случае изменения для них систем оплаты труда, а также работников учреждений, реорганизуемых путем слияния или присоединения их к учреждениям, работники которых имеют более низкий уровень оплаты труда, при условии сохранения объема трудовых (должностных) обязанностей работников, выполнения ими работ той же квалификации и условий труда.

31. Органам государственной власти субъектов Российской Федерации, региональным объединениям профсоюзов и региональным объединениям работодателей рекомендуется заключать в 2016 году региональные соглашения о минимальной заработной плате с распространением их действия на всех работников государственных учреждений субъекта Российской Федерации и муниципальных учреждений.

32. При разработке нормативных правовых актов по вопросам оплаты труда работников учреждений органам государственной власти субъектов Российской Федерации и органам местного самоуправления наряду с применением принципов формирования систем оплаты труда, а также норм труда (норм часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы) и условий оплаты труда, регламентируемых федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, содержащими нормы трудового права, рекомендуется использовать порядок формирования систем оплаты труда, предусмотренный разделом V настоящих рекомендаций для федеральных государственных учреждений, обратив особое внимание при применении этих актов учреждениями на:

а) установление фиксированных размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников на основе профессиональных квалификационных групп (квалификационных уровней профессиональных квалификационных групп);

б) установление размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы по должностям служащих, не включенным в профессиональные квалификационные группы, в зависимости от сложности труда;

в) определение фиксированных размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы за исполнение трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц либо за установленные нормы труда (нормы часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы) по занимаемой работником должности;

г) применение видов выплат компенсационного и стимулирующего характера в соответствии с перечнями видов выплат компенсационного и стимулирующего характера, утверждаемыми федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, для федеральных государственных учреждений с учетом положений, предусмотренных разделом V настоящих рекомендаций;

д) то, что штатное расписание утверждается руководителем учреждения;

е) установление заработной платы работников учреждений (без учета премий и иных стимулирующих выплат) при введении новых систем оплаты труда и их изменении в размере не меньше заработной платы (без учета премий и иных стимулирующих выплат), выплачиваемой этим работникам до введения таких систем оплаты труда и их изменения, при условии сохранения объема трудовых (должностных) обязанностей работников и выполнения ими работы той же квалификации.

33. При разработке нормативных правовых актов по оплате труда работников учреждений органы государственной власти субъектов Российской Федерации и органы местного самоуправления не вправе:

а) формировать и утверждать профессиональные квалификационные группы, квалификационные уровни профессиональных квалификационных групп и критерии отнесения профессий рабочих и должностей служащих к профессиональным квалификационным группам;

б) переносить профессии рабочих и должности служащих в другие профессиональные квалификационные группы и квалификационные уровни профессиональных квалификационных групп, изменять порядок регулирования продолжительности рабочего времени (норм часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы), в том числе вводить оплату труда на основе должностных окладов вместо ставок заработной платы работникам, нормирование труда которых осуществляется с учетом норм часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы;

в) применять наименования должностей (профессий) работников, не соответствующие наименованиям должностей руководителей, специалистов и служащих, профессий рабочих и квалификационным тре-

бованиям к ним, предусмотренным Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих, Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих или соответствующими положениями профессиональных стандартов, если в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений;

г) утверждать квалификационные характеристики по должностям служащих и профессиям рабочих;

д) отступать от единого реестра ученых степеней и ученых званий и порядка присуждения ученых степеней, утверждаемых в установленном порядке;

е) устанавливать повышающие коэффициенты за наличие среднего профессионального или высшего образования при формировании размеров должностных окладов (ставок заработной платы) по должностям служащих, квалификационные характеристики которых не содержат требований о наличии среднего профессионального или высшего образования;

ж) устанавливать по должностям работников, входящим в один и тот же квалификационный уровень профессиональной квалификационной группы, различные размеры повышающих коэффициентов к тарифным ставкам, окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы;

з) устанавливать понижающие коэффициенты по должностям служащих, сформированным в профессиональную квалификационную группу должностей, занятие которых требует наличия высшего образования, в случае принятия на такую должность лица, у которого отсутствует высшее образование.

34. При применении систем оплаты труда работников учреждений следует обращать внимание на:

а) необходимость формирования в положениях об оплате труда, разрабатываемых в учреждении, условий оплаты труда, которые свойственны только работникам данного учреждения, а также на обязательность установления в них по всем имеющимся в штате учреждения должностям работников фиксированных размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы за исполнение трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц либо за установленную норму труда (норму часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы) применительно к соответствующим профессиональным квалификационным группам

(квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп). При этом минимальные оклады (должностные оклады), ставки заработной платы, предусматриваемые в примерных положениях об оплате труда работников автономных и бюджетных учреждений по видам экономической деятельности, утверждаемых органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления, рекомендуется использовать лишь в качестве ориентиров для установления учреждениями конкретных размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы по должностям работников учреждения;

б) закрепление в трудовом договоре с работником (в дополнительном соглашении к трудовому договору) его конкретной трудовой функции, условий оплаты труда с указанием фиксированного размера оклада (должностного оклада), ставки заработной платы, установленного ему за исполнение трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц либо за установленную норму труда (норму часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы);

в) формирование единого штатного расписания в учреждении независимо от того, к каким видам экономической деятельности относятся структурные подразделения учреждения;

г) наличие критериев и показателей для стимулирования труда работников в зависимости от результатов и качества работы, а также их заинтересованности в эффективном функционировании структурных подразделений и учреждения в целом;

д) применение демократических процедур при оценке эффективности работы различных категорий работников для принятия решения об установлении им выплат стимулирующего характера (создание соответствующей комиссии с участием представительного органа работников);

е) необходимость внесения изменений в трудовые договоры с работниками (заключение дополнительных соглашений к трудовым договорам) в случаях изменения условий и размеров оплаты труда, в том числе при переходе на новые системы оплаты труда, при установлении и изменении размеров окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, установленных работникам за исполнение ими трудовых (должностных) обязанностей за календарный месяц либо за установленную норму труда (норму часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы), размеров выплат компенсационного и стимулирующего характера;

ж) нецелесообразность внесения в локальные нормативные акты положений, дублирующих нормы Трудового кодекса Российской

Федерации, а также иных нормативных правовых актов Российской Федерации, содержащих нормы трудового права.

35. При заключении трудовых договоров с работниками рекомендуется использовать примерную форму трудового договора с работником учреждения, приведенную в приложении № 3 к Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы, и рекомендации по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении «эффективного контракта», утвержденные приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 26 апреля 2013 г. № 167н.

## **IX. Особенности формирования систем оплаты труда работников сферы образования**

37. Органам государственной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления и руководителям государственных и муниципальных образовательных учреждений при формировании систем оплаты труда педагогических и иных работников сферы образования в 2016 году необходимо учитывать следующее.

Не допускать снижения уровня заработной платы работников образовательных учреждений, в том числе педагогических работников, достигнутого в 2015 году и определяемого на основе статистических данных Федеральной службы государственной статистики.

В целях развития кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности педагогической профессии, выполнения в 2016 году целевых значений показателя средней заработной платы педагогических работников образовательных учреждений совершенствование систем оплаты труда педагогических и иных работников рекомендуется осуществлять путем перераспределения средств, предназначенных на оплату труда (без учета районных коэффициентов и процентных надбавок к заработной плате лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях), с тем, чтобы размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников в структуре заработной платы в образовательных организациях высшего образования составляли не ниже 70 процентов, а в остальных образовательных организациях — не ниже 60 процентов.

Определять продолжительность рабочего времени педагогических работников или нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы в неделю (в год) в соответствии с положениями приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от



22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре» (далее — приказ № 1601), предусматривающими, что в зависимости от должности и (или) специальности педагогических работников с учетом особенностей их труда устанавливается либо продолжительность рабочего времени, составляющая 30 или 36 часов в неделю, либо норма часов педагогической работы за ставку заработной платы, составляющая 18, 20, 24, 25, 30, 36 часов в неделю или 720 часов в год.

При заключении трудовых договоров (дополнительных соглашений к трудовым договорам) с педагогическими работниками, для которых нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы в неделю (в год) установлены пунктом 2.8 приложения 1 к приказу № 1601, обеспечивать включение в них условий, связанных с:

- фактическим объемом учебной нагрузки, определяемым ежегодно на начало учебного года (тренировочного периода, спортивного сезона) в порядке, предусмотренным разделами II—V приложения 2 к приказу № 1601;

- размером ставки заработной платы, применяемым для исчисления заработной платы в зависимости от фактического объема учебной нагрузки (то есть с размером ставки заработной платы, установленным с учетом ее повышения за наличие квалификационной категории, а также по иным основаниям повышения, предусмотренным системой оплаты труда, в результате которых устанавливается ее новый размер);
- размером заработной платы, исчисленным с учетом фактического объема учебной нагрузки;
- размерами и факторами, обуславливающими получение выплат компенсационного характера, в том числе выплат за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, к которым могут быть отнесены выплаты за дополнительную работу, связанную с классным руководством, проверкой письменных работ, заведованием отделениями, филиалами, учебно-консультационными пунктами, кабинетами, отделами, учебными мастерскими, лабораториями, учебно-опытными участками, руководство предметными, цикловыми и методическими комиссиями и другими видами дополнительной работы;
- размерами и условиями выплат стимулирующего характера.

Рекомендуется также, чтобы аналогичные условия оплаты труда с учетом фактического объема педагогической работы предусматри-

вались в трудовых договорах других педагогических работников, для которых нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы в неделю (в год) установлены пунктом 2.3—2.7 приложения 1 к приказу № 1601.

В системах оплаты труда педагогических работников, поименованных в пунктах 2.3—2.8 приложения 1 к приказу № 1601, выполняющих с их письменного согласия педагогическую работу или учебную (преподавательскую) работу, сверх установленной нормы часов в неделю (в год) за ставку заработной платы либо ниже установленной нормы часов в неделю (в год) за ставку заработной платы, предусматривать следующий порядок исчисления заработной платы за весь объем педагогической или учебной (преподавательской) работы:

- для педагогических работников, поименованных в пунктах 2.3—2.7 и в подпункте 2.8.1 указанного приказа — путем умножения размеров ставок заработной платы за календарный месяц на фактический объем учебной нагрузки (педагогической работы) в неделю и деления полученного произведения на норму часов преподавательской или педагогической работы в неделю, установленную за ставку заработной платы;
- для преподавателей образовательных организаций, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования, а также программы профессионального обучения, для которых подпунктом 2.8.2 указанного приказа установлена норма часов педагогической работы за ставку заработной платы 720 часов в год, — путем определения среднемесячной заработной платы, для расчета которой часовая ставка преподавателя умножается на установленный ему объем годовой учебной нагрузки и деления полученного произведения на 10 учебных месяцев. Часовая ставка определяется путем деления месячной ставки заработной платы на среднемесячную норму учебной нагрузки (72 часа).

Ставки заработной платы за календарный месяц, устанавливаемые педагогическим работникам, поименованным в подпунктах 2.8.1 и 2.8.2 приложения 1 к приказу № 1601, за норму часов педагогической работы соответственно 18 часов в неделю, 720 часов в год, и являющиеся для них нормируемой частью их педагогической работы, выплачиваются указанным педагогическим работникам с учетом выполнения ими другой педагогической работы, входящей в их должностные обязанности в соответствии с квалификационной характеристикой.

Согласно пункту 2.2 приложения 2 к приказу № 1601 отдельным учителям, которым не может быть обеспечена учебная нагрузка в

объеме, соответствующем норме часов учебной (преподавательской) работы, установленной за ставку заработной платы в неделю, должна обеспечиваться выплата ставок заработной платы в полном объеме при условии догрузки их до установленной нормы часов другой педагогической работой.

Согласно пункту 1.4 приложения 2 к приказу № 1601 в трудовые договоры (дополнительные соглашения к трудовому договору) педагогических работников, замещающих должности профессорско-преподавательского состава организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, дополнительным профессиональным программам (далее — организация), должен включаться объем учебной нагрузки, установленный в порядке, предусмотренном пунктом 6.1 указанного приказа, с учетом которого:

- для определения объема учебной нагрузки профессорско-преподавательского состава ежегодно на начало учебного года локальным нормативным актом организации по структурным подразделениям с учетом обеспечиваемых ими направлений подготовки устанавливается средний объем учебной нагрузки, а также ее верхние пределы дифференцированно по должностям профессорско-преподавательского состава;
- учебная нагрузка каждого педагогического работника, замещающего должности профессорско-преподавательского состава, определяется в зависимости от занимаемой им должности, уровня квалификации и не может превышать установленных по должностям профессорско-преподавательского состава верхних пределов.

При этом следует иметь в виду, что в соответствии с пунктами 7.1.2 и 7.1.3 приложения 2 к приказу № 1601 в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования, а также по дополнительным профессиональным программам, верхний предел учебной нагрузки, определяемый по должностям профессорско-преподавательского состава в порядке, предусмотренном пунктом 6.1 указанного приказа, устанавливается в объеме, не превышающем соответственно 900 или 800 часов в учебном году.

Учебная нагрузка педагогических работников, замещающих должности профессорско-преподавательского состава, включает в себя контактную работу обучающихся с преподавателем в видах учебной деятельности, установленных в зависимости от образовательных программ высшего образования (программ бакалаври-

та, специалитета, магистратуры, ординатуры, программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), по дополнительным профессиональным программам), утвержденных соответствующими приказами Министерства образования и науки Российской Федерации, поименованными в пункте 6.3 приложения 2 к приказу № 1601. За единицу времени принимается академический или астрономический час согласно установленной величине зачетной единицы, используемой при реализации соответствующих образовательных программ.

Нормы времени по видам учебной деятельности, включаемым в учебную нагрузку профессорско-преподавательского состава, самостоятельно определяются организацией и утверждаются ее локальным нормативным актом.

При определении по должностям профессорско-преподавательского состава соотношения учебной нагрузки и другой деятельности, предусмотренной должностными обязанностями и (или) индивидуальным планом (научной, творческой, исследовательской, методической, подготовительной, организационной, диагностической, лечебной, экспертной, иной, в том числе связанной с повышением своего профессионального уровня), в пределах продолжительности рабочего времени, составляющей 36 часов в неделю, учитываются:

- занимаемая педагогическим работником должность;
- нормы времени по видам учебной деятельности, утвержденные локальным нормативным актом организации.

<...>

Координатор Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений

*О.Ю. Голодец*

Координатор стороны, представляющей Правительство Российской Федерации, Министр труда и социальной защиты Российской Федерации

*М.А. Топилин*

Координатор стороны Комиссии, представляющей общероссийские объединения профсоюзов, председатель Федерации независимых профсоюзов России

*М.В. Шмаков*

Координатор стороны Комиссии, представляющей общероссийские объединения работодателей, президент Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»

*А.Н. Шохин*



Приказ Минобрнауки России  
от 28.12.2015 № 1527

**«Об утверждении Порядка и условий  
осуществления перевода обучающихся  
из одной организации, осуществляющей  
образовательную деятельность  
по образовательным программам  
дошкольного образования, в другие  
организации, осуществляющие  
образовательную деятельность  
по образовательным программам  
соответствующих уровня и направленности»**

В соответствии с пунктом 15 части 1 и частью 9 статьи 34 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2012, № 53, ст. 7598; 2013, № 19, ст. 2326; № 23, ст. 2878; № 27, ст. 3462; № 30, ст. 4036; № 48, ст. 6165; 2014, № 6, ст. 562, ст. 566; № 19, ст. 2289; № 22, ст. 2769; № 23, ст. 2933; № 26, ст. 3388; № 30, ст. 4217, ст. 4257, ст. 4263; 2015, № 1, ст. 42, ст. 53, ст. 72; № 14, ст. 2008; № 27, ст. 3951, ст. 3989; № 29, ст. 4339, ст. 4364; официальный интернет-портал правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>, 15 декабря 2015 г.), подпунктами 5.2.19—5.2.21 Положения о Министерстве образования и науки Российской Федерации, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 3 июня 2013 г. № 466 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, № 23, ст. 2923; № 33, ст. 4386; № 37, ст. 4702; 2014, № 2, ст. 126; № 6, ст. 582; № 27, ст. 3776; 2015, № 26, ст. 3898; № 43, ст. 5976), приказываю:

Утвердить прилагаемые Порядок и условия осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровня и направленности.

Министр Д. Ливанов

# Порядок и условия осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровней и направленности

## I. Общие положения

1. Порядок и условия осуществления перевода обучающихся из одной организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, в другие организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровней и направленности (далее — Порядок), устанавливают общие требования к процедуре и условиям осуществления перевода обучающегося из организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, в которой он обучается (далее — исходная организация), в другую организацию, осуществляющую образовательную деятельность по образовательным программам соответствующих уровней и направленности (далее — принимающая организация), в следующих случаях:

по инициативе родителей (законных представителей) несовершеннолетнего обучающегося (далее — обучающийся);

в случае прекращения деятельности исходной организации, аннулирования лицензии на осуществление образовательной деятельности (далее — лицензия);

в случае приостановления действия лицензии.

2. Учредитель исходной организации и (или) уполномоченный им орган управления исходной организацией (далее — учредитель) обеспечивает перевод обучающихся с письменного согласия их родителей (законных представителей).

3. Перевод обучающихся не зависит от периода (времени) учебного года.

## II. Перевод обучающегося по инициативе его родителей (законных представителей)

4. В случае перевода обучающегося по инициативе его родителей (законных представителей) родители (законные представители) обучающегося:

осуществляют выбор принимающей организации;  
обращаются в выбранную организацию с запросом о наличии свободных мест соответствующей возрастной категории обучающегося и необходимой направленности группы, в том числе с использованием информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее — сеть Интернет);

при отсутствии свободных мест в выбранной организации обращаются в органы местного самоуправления в сфере образования соответствующего муниципального района, городского округа для определения принимающей организации из числа муниципальных образовательных организаций;

обращаются в исходную организацию с заявлением об отчислении обучающегося в связи с переводом в принимающую организацию. Заявление о переводе может быть направлено в форме электронного документа с использованием сети Интернет.

5. В заявлении родителей (законных представителей) обучающегося об отчислении в порядке перевода в принимающую организацию указываются:

- а) фамилия, имя, отчество (при наличии) обучающегося;
- б) дата рождения;
- в) направленность группы;

г) наименование принимающей организации. В случае переезда в другую местность родителей (законных представителей) обучающегося указывается в том числе населенный пункт, муниципальное образование, субъект Российской Федерации, в который осуществляется переезд.

6. На основании заявления родителей (законных представителей) обучающегося об отчислении в порядке перевода исходная организация в трехдневный срок издает распорядительный акт об отчислении обучающегося в порядке перевода с указанием принимающей организации.

7. Исходная организация выдает родителям (законным представителям) личное дело обучающегося (далее — личное дело).

8. Требование предоставления других документов в качестве основания для зачисления обучающегося в принимающую организацию в связи с переводом из исходной организации не допускается.

9. Личное дело представляется родителями (законными представителями) обучающегося в принимающую организацию вместе с заявлением о зачислении обучающегося в указанную организацию в порядке перевода из исходной организации и предъявлением ори-

гинала документа, удостоверяющего личность родителя (законного представителя) обучающегося.

10. После приема заявления и личного дела принимающая организация заключает договор об образовании по образовательным программам дошкольного образования (далее — договор) с родителями (законными представителями) обучающегося и в течение трех рабочих дней после заключения договора издает распорядительный акт о зачислении обучающегося в порядке перевода.

11. Принимающая организация при зачислении обучающегося, отчисленного из исходной организации, в течение двух рабочих дней с даты издания распорядительного акта о зачислении обучающегося в порядке перевода письменно уведомляет исходную организацию о номере и дате распорядительного акта о зачислении обучающегося в принимающую организацию.

### **III. Перевод обучающегося в случае прекращения деятельности исходной организации, аннулирования лицензии, в случае приостановления действия лицензии**

12. При принятии решения о прекращении деятельности исходной организации в соответствующем распорядительном акте учредителя указывается принимающая организация либо перечень принимающих организаций (далее вместе — принимающая организация), в которую(ые) будут переводиться обучающиеся на основании письменных согласий их родителей (законных представителей) на перевод.

О предстоящем переводе исходная организация в случае прекращения своей деятельности обязана уведомить родителей (законных представителей) обучающихся в письменной форме в течение пяти рабочих дней с момента издания распорядительного акта учредителя о прекращении деятельности исходной организации, а также разместить указанное уведомление на своем официальном сайте в сети Интернет. Данное уведомление должно содержать сроки предоставления письменных согласий родителей (законных представителей) обучающихся на перевод обучающихся в принимающую организацию.

13. О причине, влекущей за собой необходимость перевода обучающихся, исходная организация обязана уведомить учредителя, родителей (законных представителей) обучающихся в письменной форме, а также разместить указанное уведомление на своем официальном сайте в сети Интернет:

в случае аннулирования лицензии — в течение пяти рабочих дней с момента вступления в законную силу решения суда;

в случае приостановления действия лицензии — в течение пяти рабочих дней с момента внесения в Реестр лицензий сведений, содержащих информацию о принятом федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере образования, или органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющим переданные Российской Федерацией полномочия в сфере образования, решении о приостановлении действия лицензии.

14. Учредитель, за исключением случая, указанного в пункте 12 настоящего Порядка, осуществляет выбор принимающей организации с использованием информации, предварительно полученной от исходной организации, о списочном составе обучающихся с указанием возрастной категории обучающихся, направленности группы и осваиваемых ими образовательных программ дошкольного образования.

15. Учредитель запрашивает выбранные им организации, осуществляющие образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, о возможности перевода в них обучающихся.

Руководители указанных организаций или уполномоченные ими лица должны в течение десяти рабочих дней с момента получения соответствующего запроса письменно проинформировать о возможности перевода обучающихся.

16. Исходная организация доводит до сведения родителей (законных представителей) обучающихся полученную от учредителя информацию об организациях, реализующих образовательные программы дошкольного образования, которые дали согласие на перевод обучающихся из исходной организации, а также о сроках предоставления письменных согласий родителей (законных представителей) обучающихся на перевод обучающихся в принимающую организацию. Указанная информация доводится в течение десяти рабочих дней с момента ее получения и включает в себя: наименование принимающей организации, перечень реализуемых образовательных программ дошкольного образования, возрастную категорию обучающихся, направленность группы, количество свободных мест.

17. После получения письменных согласий родителей (законных представителей) обучающихся исходная организация издает распорядительный акт об отчислении обучающихся в порядке перевода в принимающую организацию с указанием основания такого перевода

(прекращение деятельности исходной организации, аннулирование лицензии, приостановление деятельности лицензии).

18. В случае отказа от перевода в предлагаемую принимающую организацию родители (законные представители) обучающегося указывают об этом в письменном заявлении.

19. Исходная организация передает в принимающую организацию списочный состав обучающихся, письменные согласия родителей (законных представителей) обучающихся, личные дела.

20. На основании представленных документов принимающая организация заключает договор с родителями (законными представителями) обучающихся и в течение трех рабочих дней после заключения договора издает распорядительный акт о зачислении обучающегося в порядке перевода в связи с прекращением деятельности исходной организации, аннулированием лицензии, приостановлением действия лицензии.

В распорядительном акте о зачислении делается запись о зачислении обучающегося в порядке перевода с указанием исходной организации, в которой он обучался до перевода, возрастной категории обучающегося и направленности группы.

21. В принимающей организации на основании переданных личных дел на обучающихся формируются новые личные дела, включающие в том числе выписку из распорядительного акта о зачислении в порядке перевода, соответствующие письменные согласия родителей (законных представителей) обучающихся.

Постоянная ссылка: <http://минобрнауки.рф/документы/7835>

## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет



### СТАНДАРТ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Новый взгляд на дошкольную организацию с юридической и экономической точек зрения Автор — Вифлеемский А.Б.

В книге анализируется дошкольное образование как новый уровень общего образования, регламентируемый федеральным государственным образовательным стандартом. Выявляются противоречия и недостатки ФГОС дошкольного образования, возможные последствия его введения для дошкольных образовательных организаций, педагогических работников и граждан — потребителей услуг дошкольного образования.

# Организационно-управленческие мероприятия по внедрению эффективного контракта в ДОО

**Борисова И.В.,**

*директор Центра развития ребенка — детского сада № 108,  
г. Сыктывкар, Республика Коми*

**Аннотация.** Статья посвящена актуальному вопросу организационно-управленческих мероприятий по внедрению эффективного контракта на уровне образовательной организации. Раскрывается поэтапный механизм введения эффективного контракта. Разработаны показатели и критерии качества профессиональной деятельности и листы самооценки качества и эффективной деятельности педагогов, которые универсальны в применении в любой ДОО.

**Ключевые слова.** Эффективный контракт, показатели оценки качества, система оценки качества, эффективность образовательной деятельности.

Современный этап модернизации образования, связанный с повышением внимания к оценке эффективности деятельности в образовании, существенно меняет требования к уровню профессиональной компетентности педагогов. Особую актуальность приобретает возможность мотивировать их к повышению качества своей работы, всего коллектива в решении основной задачи — выполнения государственного задания. Таким образом, необходимость совершенствования существующей системы оценки педагогов образовательной организации (далее — ДОО) заключается в формировании системы оценки качества деятельности педагогов при оплате труда и управлении качеством образова-

ния в контексте перехода на эффективный контракт.

Внешними предпосылками к внедрению эффективного контракта в ДОО стали правительственные документы, вышедшие в 2012—2013 гг., предусматривающие его поэтапное внедрение, апробацию и совершенствование, что необходимо для более четкой проработки содержания и условий трудовых договоров, а также локальных актов по оплате труда, иных локальных актов ДОО.

С принятием новых законов и внедрением эффективного контракта (далее — ЭК) появляется необходимость не только переосмыслить некие ценности и цели в новом контексте, но и предпринять определенные шаги.

На первом этапе введения эффективного контракта в ДОО в педагогическом коллективе проведена разъяснительная работа по вопросам его внедрения. В основе формирования системы оценки качества деятельности педагогов лежит разработка системы показателей оценки. Каждому показателю соответствует совокупность критериев оценки. Для их разработки на заседании органа самоуправления (педагогическом совете) был утвержден состав рабочей группы, куда вошли как опытные члены педагогического коллектива, так и молодые специалисты. Результатом работы группы стали показатели и критерии качества профессиональной деятельности, листы самооценки качества и эффективной деятельности педагогов ДОО (приложения 1, 2).

На втором этапе в рамках исполнения приказа Минтруда России от 24.04.2013 № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» в ОО проводились анализ действующих трудовых договоров педагогических работников ОО и уточнение трудовых функций и условий оплаты труда. В результате чего в трудовые договоры внесены изменения с учетом

конкретизации трудовой функции и условий их оплаты труда, заключены дополнительные соглашения к трудовому договору в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ. Проведена работа по разработке и внесению изменений в локальные акты ДОО (приложение 3).

На третьем этапе в целях объективности, открытости и прозрачности оценки результатов качества и эффективной деятельности педагогов из наиболее компетентных и опытных членов педагогического состава создана экспертная комиссия. Основные функции, права и обязанности, порядок работы определены в Положении об экспертной комиссии ДОО (приложение 4).

В результате проведенных организационных мероприятий в ДОО сформировался следующий алгоритм оценки эффективности труда педагогов. Сначала свою деятельность оценивает сам работник, заполняя лист самоанализа с приложением подтверждающих материалов. Далее результаты самооценки рассматривают члены экспертной комиссии, которая принимает решение об утверждении результатов работы каждого педагога. При этом число баллов в листе самооценки и число баллов, утвержденных экспертной комиссией, могут не совпадать.

Разработанная система оценки качества работы педагогов в

первую очередь направлена на выявление сильных и слабых сторон («точек роста») в профессиональной деятельности и функционировании ДОО в целом. В результате введения данной системы значительно вырос кадровый потенциал педагогического коллектива. Наглядность представленной системы оценки (наличие самоанализа) позволяет увидеть за счет подробного описания показателей и критериев оценки проблемные зоны не только администрации, но и самому педагогу. Внедрение эффективного контракта — не разовое мероприятие, оно становится постоянным направлением деятельности ДОО, и разработка мероприятий с последующим достижением «точек роста» в профессиональной деятельности педагога, таким образом, будет способствовать повышению качества его деятельности и образовательного процесса в ДОО.

В чем же преимущества эффективного контракта для нас?

Такая система мотивирует педагога на творческое отношение к профессии: достижения оцениваются и вознаграждаются, а если педагог снизил активность, то уменьшается и уровень его заработной платы.

Назначение стимулирующей части заработной платы за конкретный результат объективно и не зависит от субъективного мнения руководителя ДОО.

Применение критериев и показателей для назначения стимулирующих выплат повышает эффективность управленческих процессов. Изменяя или вводя новые показатели, можно корректировать работу ДОО, делая акцент на наиболее актуальных направлениях деятельности.

Эффективность образовательного процесса напрямую зависит от развития потенциала педагога, от того, насколько он компетентно выполняет свои обязанности, успешно может реализоваться в своей педагогической деятельности. Внедрение в ДОО системы оценки качества способствовало профессиональному росту и профессиональной реализации педагога. Это и участие в конкурсах (в ДОО, муниципального, регионального, федерального уровня), в методической работе (конференциях, семинарах, ресурсных центрах, стажировочных площадках) как на уровне ДОО, так и муниципальном и республиканском уровнях, создание инновационных проектов педагогов, направленных на умение строить профессиональную деятельность с учетом современных требований к качеству образования, включение их в опытно-экспериментальную деятельность, эффективное использование здоровьесберегающих образовательных технологий, обогащение в соответствии с ФГОС дошкольного образо-

вания развивающей предметно-пространственной среды. По результатам мониторинга качества дошкольного образования в ДОО наблюдается положительная динамика индивидуального развития воспитанников, результативность их участия в конкурсах, соревнованиях, акциях различных уровней.

Таким образом, эффективный контракт служит средством управления качеством образовательных услуг, применение представленных систем оценки будет способствовать повышению качества деятельности педагогов, а также позволит повысить эффективность образовательного процесса и деятельности ОО в целом.

## Приложение 1

### Показатели оценки эффективности и качества профессиональной деятельности педагогов

- П1. Эффективность реализации образовательной программы ДОО.
- П2. Эффективность инновационной (методической, организационной) деятельности.
- П3. Эффективность обеспечения условий, направленных на здоровьесбережение и безопасность воспитанников.
- П4. Работа с семьей, в том числе находящейся в социально опасном положении.
- П5. Общественная деятельность.
- П6. Показатели, понижающие надбавки за интенсивность и качество.

Критерии для определения эффективности деятельности	Баллы	Максимальный балл	Наличие подтверждающих документов
1	2	3	4
<i>П1. Эффективность реализации образовательной программы ДОО</i>			
Личный вклад педагога в создание развивающей среды в группе и на территории участка	Обновление, расширение систематизация материалов развивающей среды группы (2).	2	Перечень работ по созданию предметно-развивающей среды и

## Продолжение

1	2	3	4
	Благоустройство, озеленение, оформление участка и веранды группы (2)	2	оформлению участков групп
Наличие и качество продуктов совместной деятельности (проекты, макеты, выставки, коллективные работы и т.д.)	2	2	Перечень работ и продуктов совместной деятельности. Информация старшего воспитателя по итогам контроля раз в две недели
Участие воспитанников группы ДОО в смотрах, выставках, конкурсах, соревнованиях	Участие воспитанников в конкурсах, спортивных мероприятиях на уровне ДОО, города, республики, РФ (1 за каждое). Воспитанники, ставшие победителями, призерами в конкурсах, выставках, мероприятиях на уровне (за каждого): <ul style="list-style-type: none"> <li>— ДОО (1);</li> <li>— муниципальном (2);</li> <li>— республиканском (3);</li> <li>— российском (4);</li> <li>— международном (5)</li> </ul>	1 5	Грамоты, дипломы и другие документы (справка по итогам смотров конкурсов), подтверждающие участие, победы и призовые места воспитанников

## Продолжение

1	2	3	4
Позитивная публичная оценка деятельности педагога	3	3	Журнал обращений граждан, сайт ДОО
Итого по показателю:		15	

**П2. Эффективность инновационной (методической, организационной) деятельности**

<p><b>Методическая деятельность:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— участие в работе ресурсных центров, организация и проведение мастер-классов, семинаров, стажировок, выступления на конференциях и совещаниях (в том числе с обобщением и распространением педагогического опыта), проведение мероприятий публичного характера;</li> <li>— руководство и активное участие в работе проектных, проблемных, творческих групп, стажировочной площадки (в том числе организация, открытый показ образовательной деятельности) на уровне ДОО;</li> <li>— результативность презентации собственного опыта (участие в конкурсах профессионального мастерства, проектах)</li> </ul>	<p>Уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— ДОО (1);</li> <li>— муниципальный (2);</li> <li>— республиканский (3);</li> <li>— всероссийский (4)</li> </ul>	4	Информация старшего воспитателя
	<p>Реализация плана в полном объеме, активное участие (многократное) по выполнению плана (3).</p> <p>Участие в работе групп, площадки (2).</p> <p>Разовое участие (1)</p> <p>Уровень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— ДОО (1);</li> <li>— муниципальный (2);</li> <li>— республиканский (3);</li> <li>— всероссийский (4)</li> </ul>	3	Отчет о выполнении плана руководителя групп, площадки

## Продолжение

1	2	3	4
Результативность (призер, победитель)	3	3	Грамоты, дипломы
Обновление содержания сайта ДОО (группы)	2	2	Справка старшего воспитателя
Наличие публикаций, в том числе в Интернете	3	3	Опыт работы педагога в виде публикаций
Размещение методических разработок в электронном портфолио педагога	2	2	Перечень электронной папки педагога
Организация и проведение открытых мероприятий (НОД, проекты (при наличии и согласовании конспекта), выставки, конкурсы на уровне ДОО)	2	2	Конспекты, фотоотчет. Информация старшего воспитателя
Внедрение ИКТ в образовательную деятельность	2	2	Презентационные материалы, фотоотчет на сайте
Итого по показателю:		25	
<i>П3. Эффективность обеспечения условий, направленных на здоровьесбережение и безопасность воспитанников</i>			
Сохранение и укрепление здоровья воспитанников (реализация здоровьесберегающих технологий)	1	1	Фotoотчеты педагогов групп на сайте ДОО (группы)

## Продолжение

1	2	3	4
Организация и проведение мероприятий, способствующих укреплению и сохранению здоровья детей (праздники здоровья, дни здоровья и т.д.)	2	2	Конспекты и фотоотчеты педагогов групп на сайте ДОО (группы)
Отсутствие травматизма воспитанников группы ДОО во время образовательного процесса	2	2	Справка медсестры
Посещаемость воспитанниками группы ДОО: — доля воспитанников, фактически посещающих группу; — выполнение планового показателя посещения воспитанниками группы	Дети 3—7 лет: — от 100 до 90% (3); — от 89 до 80% (2); — от 79% и ниже (1). Дети 2—3 лет: — от 100 до 80% (3); — от 79 до 70% (2); — от 69% и ниже (1)	3	Табель посещаемости детей. Информация бухгалтера о посещаемости детей
Снижение уровня заболеваемости воспитанников	Дети 3—7 лет: — до 20% (3); — до 30% (2); — до 40% (1). Дети 2—3 лет: — до 25% (3); — до 35% (2); — до 45% (1)	3	Табель посещаемости, справка медсестры
Итого по показателю:		11	

## Продолжение

1	2	3	4
<b>П4. Реализация мероприятий, обеспечивающих взаимодействие с родителями воспитанников</b>			
Внедрение нетрадиционных форм работы с родителями	2	2	Тетрадь отзывов
Открытые мероприятия, в том числе участие и качественная организация и проведение праздников, утренников, развлечений	2	2	Фотоотчет на сайте ДОО. Информация старшего воспитателя
Работа с детьми, находящимися в социально опасном положении, и их семьями	1	1	Отчет инспектора по охране прав детей
Организация работы по своевременному внесению родительской платы за содержание детей в ДОО и платных услуг	2	2	Информация бухгалтера
Итого по показателю:		7	
<b>П5. Общественная деятельность</b>			
Активное участие в мероприятиях других групп	Активное участие (4 и более раз) (3). Участие (от 2—3 раз) (2). Разовое участие (1)	3	Информация старшего воспитателя
Выполнение работ, не связанных с профессиональной деятельностью (участие в спортивных состязаниях, организация корпоративных мероприятий и т.п.)	3	3	—//—
Итого по показателю:		6	
Итого баллов:		64	

Окончание

1	2	3	4
<i>П6. Показатели, понижающие надбавки за интенсивность и качество</i>			
Нарушение Устава ДОО, должностных инструкций, Правил внутреннего трудового распорядка	50% от общего размера надбавки		Докладные старшего воспитателя
Травматизм у воспитанников группы ДОО во время образовательного процесса (нарушение инструкций по охране жизни и здоровья детей)	100% от общего размера надбавки		Справка медсестры
Наличие обоснованных жалоб и обращений родителей в отношении педагогического работника	—//—		Журнал обращений граждан, сайт ДОО
Нарушения трудовой дисциплины (неисполнение или несвоевременное исполнение распоряжений, приказов, мероприятий годового плана, предоставление информации)	—//—		Докладные старшего воспитателя

Суммарная оценка определяется следующим образом: оценивается каждый показатель деятельности в баллах. Стоимость одного балла определяется по формуле:

$b = 100\% / \text{максимальное количество баллов,}$

где  $b$  — стоимость одного балла;

100% — максимальный размер надбавок.

Размер надбавки (%) рассчитывается по формуле:  
стоимость 1 балла (%)  $\times$  количество набранных баллов.

Размер надбавки может быть снижен в соответствии с показателями, понижающими надбавки за интенсивность и качество.

## Приложение 2

**Лист самооценки эффективности и качества профессиональной деятельности педагогов ОО**

Критерии	Самооценка педагога	Оценка экспертной комиссии

## Приложение 3

**Перечень локальных актов, обеспечивающих нормативные правовые условия для введения эффективного контракта и оценку качества профессиональной деятельности педагогов**

По кадровому обеспечению: трудовые договоры (эффективные контракты).

По финансовому обеспечению:

- Положение об оплате труда работников ОО;
- Положение об оценке эффективности и качества профессиональной деятельности педагогов;
- приказы по ДОО «Об установлении надбавки за интенсивность, высокие результаты и качество выполняемой работы педагогам» (за установленный и утвержденный период).

По организационному обеспечению:

- правила внутреннего распорядка;
- коллективный договор;
- номенклатура дел;

- приказы по ДОО («О внесении изменений в локальные акты ДОО», «Об организации работы по разработке показателей эффективности деятельности педагогов», «Об организации работы по утверждению и введению показателей эффективности деятельности педагогов», «О создании и организации работы экспертной комиссии по оценке эффективности и качества деятельности педагогов»);
- протоколы заседаний экспертной комиссии по оценке эффективности и качества профессиональной деятельности педагогов;
- итоговый оценочный лист эффективности и качества профессиональной деятельности педагогов (по результатам самоанализа).

## Приложение 4

### Положение об экспертной комиссии по оценке эффективности и качества профессиональной деятельности педагогов

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано для МАДОУ ЦРР — д/с № 108 г. Сыктывкара (далее — МАДОУ).

1.2. Положение определяет порядок деятельности экспертной комиссии (далее — Комиссия) по проведению оценки эффективности и качества профессиональной деятельности педагогических работников МАДОУ.

1.3. Комиссия избирается на заседании Педагогического совета в количестве 5 человек из наиболее компетентных и опытных членов педагогического состава работников МАДОУ.

1.4. Состав Комиссии, сроки ее действия утверждаются приказом руководителя МАДОУ.

1.5. Комиссию возглавляет председатель — старший воспитатель МАДОУ.

1.6. Комиссия руководствуется в своей деятельности локальными актами: Положением об оплате труда работников МАДОУ ЦРР — д/с № 108 г. Сыктывкара.

#### 2. Основные задачи

2.1. Определение эффективности и качества деятельности педагогических работников МАДОУ.

2.2. Повышение результативности методической и инновационной деятельности педагогов.

#### 3. Основные функции Комиссии

Комиссия осуществляет следующие функции:

- производит оценку эффективности и качества профессиональной деятельности педагогов на основании представленных оценочных листов;
- вносит корректировки в показатели эффективности деятельности педагогов;
- изучает информацию, представленную руководителем МАДОУ, заместителем директора по АХЧ, руководителями творческих, проектных групп о творческой, научной, методической деятельности педагогов;
- определяет размер стимулирующих выплат в баллах на основании изученных информационных материалов.

#### 4. Права и обязанности членов Комиссии

4.1. Члены Комиссии имеют право:

- вносить предложения в повестку заседания Комиссии;

— требовать повторного голосования в случаях нарушения установленных правил голосования.

#### 4.2. Члены Комиссии обязаны:

— присутствовать на всех заседаниях и принимать активное участие в работе Комиссии;

— объективно подходить к оценке труда педагогов. При принятии решения руководствоваться нормативными документами.

### 5. Порядок работы Комиссии

5.1. Организационной формой работы Комиссии являются заседания.

5.2. Комиссия собирается ежеквартально для установления стимулирующих надбавок педагогам на основании показателей эффективности и качества их профессиональной деятельности. При необходимости Комиссия может собираться дополнительно.

5.3. Заседания Комиссии назначает и ведет председатель, а в его отсутствие — заместитель председателя. Подготовку и организацию заседаний Комиссии осуществляет секретарь. Секретарь комиссии обладает правом голоса при голосовании.

#### 5.4. Председатель:

— осуществляет общее руководство деятельностью Комиссии;

— вносит предложения по изменению состава Комиссии;

— решает организационные вопросы, связанные с деятельностью Комиссии;

— подписывает протокол Комиссии;

— несет персональную ответственность за результаты работы.

#### 5.5. Секретарь Комиссии:

— извещает членов Комиссии о месте и времени проведения заседаний;

— знакомит членов с имеющимися сведениями и материалами, связанными с деятельностью Комиссии;

— организует заседания и ведет протоколы Комиссии;

— формирует выписку из протокола заседания;

— подписывает протокол.

#### 5.6. Члены Комиссии:

— участвуют в обсуждении и принятии решений Комиссии, выражают в устной и письменной форме свое особое мнение, которое подлежит приобщению к протоколу заседания;

— иницируют проведение заседания Комиссии по вопросам, относящимся к компетенции Комиссии.

#### 5.7. Педагоги:

— оценивают свою деятельность согласно утвержденным показателям и критериям оценки эффективности и качества профессиональной деятельности на основании статистических данных, результатов

- мониторинга, анализа документации;
- вносят результаты самооценки в оценочный лист (при заполнении оценочного листа указывается самооценка в баллах и ссылка на подтверждающие документы);
- представляют заполненный оценочный лист с приложением председателю Комиссии.

5.8. Устанавливаются следующие сроки рассмотрения оценочных листов эффективности и качества профессиональной деятельности педагогов:

- педагоги готовят оценочные листы на заседание Комиссии до 05 числа следующего за отчетным периодом (апрель, июль, октябрь, январь);
- комиссия на заседании рассматривает представленные материалы до 15 числа следующего за отчетным периодом и проводит итоговую экспертную оценку результативности деятельности педагога за отчетный период;
- до 25 числа отчетного периода педагог может обратиться в Комиссию с апелляцией;
- до 30 числа месяца следующего за отчетным периодом издается приказ руководителя для начисления надбавки на установленный срок — квартал.

5.9. Определяются следующие периоды выплат за квартал:

- за I квартал (январь, февраль, март — выплаты производятся ежемесячно с 01 января по 31 марта);
- II квартал (апрель, май, июнь — выплаты производятся ежемесячно с 01 апреля по 31 июня);
- III квартал (июль, август, сентябрь — выплаты производятся ежемесячно с 01 июля по 31 сентября);
- IV квартал (октябрь, ноябрь, декабрь — выплаты производятся ежемесячно с 01 октября по 31 декабря).

5.10. Комиссия в установленные сроки на основе представленных материалов проводит итоговую экспертную оценку эффективности и качества профессиональной деятельности педагогических работников за отчетный период в соответствии с утвержденными критериями. Результаты оформляются в баллах за каждый показатель результативности.

5.11. При оценке профессиональных достижений Комиссия на своем заседании:

- выявляет соответствие данных по показателям в каждом оценочном листе шкале оценивания критерия по ним;
- проводит оценку обоснованности самооценки деятельности педагогического работника на основании представленных им ссылок на подтверждающие документы;



— на своем заседании имеет право изменить балльную оценку педагога, представленную им в оценочном листе, в сторону понижения в случаях отсутствия надлежащего подтверждения или повышения.

5.12. Оценочный лист профессиональных достижений, завершающийся итоговым баллом, подписывается всеми членами Комиссии, доводится для ознакомления под роспись педагогу.

5.13. Решения Комиссии принимаются на основе открытого голосования путем подсчета простого большинства голосов при условии присутствия на заседании Комиссии не менее половины ее членов. Результаты работы Комиссии оформляются протоколами.

5.14. Протокол решения Комиссии служит основанием установления надбавок за интенсивность и высокие результаты, качество выполняемой работы. Протоколы хранятся у руководителя.

5.15. Педагоги имеют право присутствовать на заседании Комиссии и давать необходимые пояснения.

5.16. В случае несогласия педагога с оценкой эффективности и качества его профессиональной деятельности, данной Комиссией, он вправе в утвержденные сроки подать апелляцию.

5.16.1. Апелляция подается в письменном виде на имя предсе-

дателя Комиссии с указанием конкретных критериев и баллов, по которым возникло разногласие.

5.16.2. Апелляция не может содержать претензий к составу Комиссии и процедуре оценки.

5.16.3. На основании поданной апелляции председатель Комиссии в срок не позднее трех рабочих дней со дня подачи созывает для ее рассмотрения заседание, на которое в обязательном порядке приглашаются члены Комиссии и педагог, давший апелляцию.

5.16.4. В присутствии педагога, давшего апелляцию, члены Комиссии проводят проверку правильности оценки, данной Комиссией.

5.16.5. Оценка, данная Комиссией на основе результатов рассмотрения апелляции, является окончательной и утверждается ее решением.

5.17. Решение о лишении и уменьшении надбавки за низкие результаты и качество выполняемой работы устанавливается приказом руководителя на основании решения Комиссии.

## Литература

Вознесенский И. Мотивация педагогов: выбираем пути решения. М., 2008.

Единые рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учре-

ждений на 2014 год. Утверждены Решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 25.12.2013, протокол № 11.

*Михалкина Е.В.* Эффективный контракт как инструмент мотивации работников бюджетной сферы // Мотивация и оплата труда. 2014. № 1. С. 5—10.

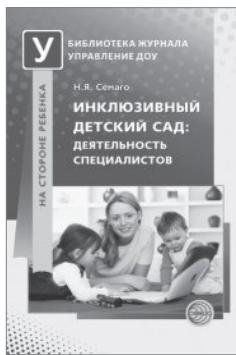
Распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р «Об утвер-

ждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы».

*Траян А.Н.* Управление дошкольным образованием: Учеб. пособие. М., 2005.

Указ Президента РФ от 01.06.2012 № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012—2017 годы».

## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет книгу серии «Управление детским садом»



### ИНКЛЮЗИВНЫЙ ДЕТСКИЙ САД деятельность специалистов

Автор — Семаго Н.Я.

В методическом руководстве представлена технология организации деятельности психолого-педагогического консилиума (ПМПк) ДОО по определению образовательного маршрута и условий его реализации для детей с различными вариантами тотального недоразвития. В рамках деятельности ПМПк описаны основные задачи, цели и этапы его работы всех специалистов по организации и сопровождению инклюзивной практики в ДОО и др.



### ИНТЕРАКТИВНАЯ ПЕДАГОГИКА В ДЕТСКОМ САДУ

Методическое пособие

Под ред. Н.В. Микляевой

В пособии рассматриваются психолого-педагогические основы интерактивного взаимодействия детей и взрослых, позволяющего реализовать на практике лично-ценностный подход к воспитанию и обучению дошкольников. Раскрывается содержание интерактивных технологий и методов воспитания и обучения, даются примеры из методики развития речи и элементарных математических представлений и др.



# Конструирование парциальной образовательной программы по формированию гражданской принадлежности у дошкольников

**Захарова Л.М.,**

*д-р пед. наук, доцент, заведующий кафедрой начального и дошкольного образования Ульяновского государственного педагогического университета имени И.Н. Ульянова;*

**Майданкина Н.Ю.,**

*канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры педагогических технологий дошкольного и начального образования Ульяновского государственного педагогического университета имени И.Н. Ульянова, главный специалист отдела организационно-методической работы Центра ОСИ Ульяновской области, г. Ульяновск;*

**Пороткина В.Ф.,**

*заместитель заведующего по УВР детского сада № 46 «Одуванчик», г. Димитровград Ульяновской обл.*

**Аннотация.** В статье рассматривается специфика конструирования парциальной образовательной программы на основе вариативности содержания образования, определяется ее место в структуре основной образовательной программы ДОО, раскрываются подходы к системе оценки качества образовательной деятельности.

**Ключевые слова.** Парциальная образовательная программа, социальная ситуация развития, вариативность содержания образования, система оценки качества образования, гражданская принадлежность.

В дошкольном возрасте закладываются такие базовые основы личности, как эмоционально-позитивное отношение к окружающему, нравственные ориентиры, одобряемые обществом адекватные модели поведения в обществе взрослых и сверстников, ценностные личностные качества, которые помогают ребенку осваивать накопленный культурный опыт и формировать активную гражданскую позицию в социальном мире.

Сегодня педагогические коллективы ДОО должны овладеть организационными, педагогическими, методическими, управленческими умениями и средствами обеспечения образовательного процесса гражданского воспитания. Важно понимать, что наполнение образовательного пространства, формирующего у дошкольников гражданскую принадлежность, во многом определяется готовностью педагогов разрабатывать нормативные программные документы с учетом социальной ситуации развития и активного социального партнерства и взаимодействии с различными структурами.

ФГОС ДО [4], Примерная основная образовательная программа дошкольного образования (одобрена ФУМО по общему образованию 20.05.2015 № 2/15) [3] определяют подходы, структуру, условия конструирования образовательной программы дошколь-

ного образования. Однако практика показывает, что педагогические коллективы испытывают затруднения в разработке этого типа документации. В ДОО № 46 «Одуванчик» г. Димитровграда Ульяновской области накоплен опыт разработки и реализации парциальной образовательной программы «Солнечные лучики» по формированию у детей старшего дошкольного возраста гражданской принадлежности в условиях социального партнерства с учреждениями, входящими в ядерный инновационный кластер.

Программа «Солнечные лучики» используется как дополнение к основной образовательной программе ДОО (часть формируемая участниками образовательного процесса). Она содержит введение, Целевой, Содержательный и Организационный разделы. В качестве примера рассмотрим содержание введения и Целевого раздела.

Правительство РФ утвердило государственную программу по патриотическому воспитанию на 2016—2020 годы, тем самым особо подчеркнув актуальность проблемы формирования гражданской принадлежности во всех звеньях образования. Во введении авторы программы, руководствуясь принципом вариативности содержания дошкольного уровня образования, обосновывают возможность раз-



работки программы «Солнечные лучики». Принимая во внимание социальную ситуацию в г. Димитровграде (а именно, функционирование инновационного ядерного кластера), авторы высказывают мнение о том, что сотрудничество с учреждениями ядерного инновационного кластера значительно обогащает социокультурное образовательное пространство детства, расширяет возможности развития у детей представлений о многообразии природного и социального мира, взаимосвязи развития науки, производства, благополучия людей и процветания государства. Прежде всего это объекты, с которыми возможно организовать сотрудничество в формате ДОО и привлечь внимание дошкольников к их назначению и особенностям: научно-исследовательский институт атомных реакторов (НИИАР), Многопрофильный лицей, научно-культурный центр им. Е.П. Славского, Педагогический лицей, МОУ СОШ № 19, 26, филиал ДИТИ НИЯУ МИФИ, Централизованная библиотечная система г. Димитровграда, городской Краеведческий музей, Драматический театр им. А.Н. Островского. Ознакомление с этими социальными объектами расширяет детский кругозор, формирует такие качества, как осведомленность, наблюдательность, развивает интерес к научной деятельности человека, вос-

питывает уважение к старшим, способствует формированию основ гражданской принадлежности.

Целевой раздел программы включает пояснительную записку, цели и задачи программы, принципы и подходы, планируемые результаты и систему оценки качества образовательной деятельности по программе.

### Целевой раздел

#### *Пояснительная записка*

Внедрение ФГОС ДО определяет необходимость организации в ДОО деятельности, направленной на формирование у детей дошкольного возраста общей культуры, развитие социальных, нравственных, интеллектуальных качеств, творческого потенциала каждой личности как субъекта отношений с самим собой, другими детьми, взрослыми, окружающим миром. Образовательный процесс в современной ДОО конструируется на основе приобщения дошкольников к духовно-нравственным, социокультурным ценностям и традициям семьи, общества, государства с учетом индивидуальных особенностей ребенка, когда он становится активным в выборе содержания своего образования.

#### *Цели и задачи программы*

Цель: обеспечение условий для формирования у детей старшего дошкольного возраста основ

гражданственности с учетом социальной ситуации развития в условиях партнерства с учреждениями, входящими в ядерный инновационный кластер.

*Задачи:*

- развивать чувство гражданской принадлежности, ценностное отношение к малой родине в процессе ознакомления с культурно-историческими, природными, научными и производственными ценностями;
- знакомить с уникальным природным феноменом «энергия» и ее значением в жизни человека;
- формировать основы миропонимания в процессе ознакомления с понятием «энергия», ее видами, ролью в жизни граждан нашей страны, основами безопасной жизнедеятельности при использовании энергии;
- развивать осознанное отношение к собственному здоровью, способам его сохранения и укрепления;
- формировать познавательный интерес к объектам и явлениям окружающего мира средствами познавательно-исследовательской деятельности;
- развивать интерес и позитивное отношение к профессиям людей, работающих на предприятиях, входящих в ядерный инновационный кластер;
- воспитывать уважительное отношение к труду взрослых и результатам их труда.

### *Принципы и подходы к освоению программы*

Гражданская принадлежность определяется как чувство соотнесения себя с конкретной общностью, народом, страной. Оно первоначально формируется в процессе ознакомления детей с малой родиной, ее историей, культурными, научными достижениями; правами и обязанностями граждан в процессе участия в жизни социума, практических делах.

Формирование у детей дошкольного возраста гражданской принадлежности в процессе взаимодействия ДОО с социальными партнерами строится на основе общепедагогических подходов и принципов:

- социокультурного, предполагающего формирование у детей ценностного и ответственного отношения к окружающему миру, своему здоровью, окружающим людям, поддержание безопасной среды проживания, взаимодействие с миром культуры на всех уровнях (микро-, мезо-, макро-) и в рамках всех возрастных субкультур (сверстники, старшие, младшие);
- системно-деятельностного, связанного с работой по формированию гражданской принадлежности в различных видах деятельности (игровой, трудовой, коммуникативной, познавательной, экспериментальной), которое происходит

- непрерывно с раннего возраста, а потому необходимо создавать условия для максимального использования специфических видов детской деятельности в процессе гражданско-правового воспитания детей в ДОО;
- средового, ориентированного на создание новых социально-культурных и образовательных сред, которые отражают характерные отношения личности с социальной, природной, культурной, информационной, образовательной средой и обеспечивают включенность детей в процесс гражданско-патриотического воспитания;
- интеграции. В соответствии с ФГОС ДО для обеспечения условий формирования у детей гражданской принадлежности особое значение имеет объединение содержания образовательных областей, что обеспечивает целостность образовательного процесса и его направленность на организацию в ДОО гражданского воспитания;
- индивидуализации. Данный принцип направлен на учет в образовательном процессе ДОО индивидуальных особенностей дошкольников при овладении основами гражданской культуры и взаимоотношений с окружающими взрослыми и сверстниками. Принцип инди-видуализации реализуется путем компенсации и коррекции представлений о социальном мире, как у отдельных детей, так и у подгруппы воспитанников, а также создания благоприятных условий для полноценного развития каждого ребенка;
- комплексно-тематического планирования. Предполагает ознакомление со сведениями об истории и культуре края, страны, правами человека с учетом содержания всех образовательных областей, что обеспечивает системность и последовательность в работе по формированию гражданской принадлежности. Каждая тема планируется для реализации от 2 до 4 недель;
- гуманизации. Гражданское воспитание строится на уважительном отношении к личности каждого ребенка, проявлении к нему заботы, внимания, стремления помочь и поддержать; на установлении доброжелательного характера отношений участников образовательного процесса и социальных партнеров;
- открытости. Предполагает включение в образовательный процесс формирования гражданской принадлежности ближайшего социального окружения: социально-значимых объектов природы, культуры, социума, прежде всего учреждений,

входящих в ядерный инновационный кластер, с целью развития доброжелательного и уважительного отношения к окружающим, коммуникативных способностей, любознательности, осведомленности, активности, социализированности.

Специфика вышеназванных принципов и подходов находит отражение в условиях социальной ситуации развития. Национальный ядерный инновационный кластер представляет комплекс социально-значимых объектов, включающий:

- государственный научно-исследовательский институт атомных реакторов (НИИАР);
- федеральный высокотехнологичный центр медицинской радиологии;
- завод по производству радиофармпрепараторов;
- специализированный инновационный технопарк;
- международный центр коллективного пользования;
- центр прикладных ядерных исследований.

Все это определяет специфику социокультурного пространства города и нашей дошкольной организации.

### ***Планируемые результаты освоения программы. Система оценки качества образования***

Качество дошкольного образования — комплексная характеристика, выражющая степень его

соответствия ФГОС ДО, одна из главных функций которого — быть ориентиром, инструментом и одновременно критерием оценки состояния и развития системы дошкольного образования.

Система оценки качества планируемых результатов освоения ООП позволяет осуществлять оценку динамики образовательных достижений детей.

Целевые ориентиры дошкольного образования представляют собой социальные и психологические характеристики возможных достижений ребенка на этапе завершения уровня дошкольного образования и в то же время не подлежат непосредственной оценке.

### ***Формы представления образовательных результатов ребенка по программе***

Образовательные результаты воспитанника демонстрируют его усилия, динамику и достижения в различных областях и оформляются в портфолио ребенка.

Основные функции портфолио:

- наблюдательная (фиксирует динамику достижений ребенка за определенный период времени);
- целеполагательная (поддерживает воспитательные цели (чему мы обучаем ребенка и для чего));
- мотивационная (поощряет достигнутые ребенком результаты);

- содержательная (раскрывает весь спектр выполняемых работ);
- развивающая (обеспечивает непрерывность процесса воспитания и развития от года к году);
- рейтинговая (показывает диапазон навыков и умений);
- организация накопительной системы оценки.

В состав портфолио включаются результаты, достигнутые ребенком не только в ходе образовательной деятельности в детском саду, но также в семье и социуме:

- листы наблюдений, таблицы фиксации устных ответов;
- выборки детских работ — формальных и творческих, выполненных как в ходе образовательной деятельности, так и в режимных моментах;
- материалы медико-психологического педагогического обследования стартовых возможностей воспитанников;
- фотоматериалы продуктов детской деятельности;
- материалы, характеризующие достижения воспитанника в досуговой деятельности (кружки и секции).

Оценка как отдельных составляющих, так и портфолио в целом ведется на критериальной основе. По ее результатам делаются выводы о динамике образовательных результатов ребенка.

В программе выделены компоненты, критерии и уровни сформированности гражданской принадлежности у детей.

*Компоненты:*

- нравственные представления, проявления, поведение в соответствии с принятыми в группе, обществе нормами и правилами;
- представления об истории и культуре малой родины, патриотические проявления и ценностное отношение к родному краю, стране, элементарные модели одобряемого в обществе поведения;
- нравственно-правовые представления, знания государственной символики, патриотические чувства, нравственно-правовые суждения и ценностные ориентации, соблюдение в повседневной практике норм общения, социальная направленность действий и поведения, взаимодействия с окружающими.

*Критерии:*

- информационно-коммуникативный (наличие представлений о нравственности, социальном мире, правах и свободах человека, способность к поиску источников информации, социокультурной идентичности (осмысление, анализ ситуации, принятие решения, построение модели поведения, действие), общению);

- эмоционально-ценностный (проявление интереса и положительного отношения к социокультурной действительности, развитие чувства уважения к родителям и старшим, гордости за свой город, его жителей, страну);
- действительно-практический (демонстрация субъектного опыта, способов взаимодействия с миром людей и вещей, отражение в практической деятельности знаний детей, творческие проявления).

#### Уровни

##### *Старший дошкольный возраст*

Достаточный: у детей имеются элементарные представления об истории и культуре страны, правах человека, патриотические чувства, они проявляют интерес к окружающему, демонстрируют способы взаимодействия со взрослыми и сверстниками, в самостоятельной деятельности отражают собственный опыт, проявляя при этом осведомленность, жизнерадостность, активность, самостоятельность, социализированность.

Близкий к достаточному: у детей имеются элементарные представления об истории и культуре страны, правах человека, патриотические чувства, они проявляют интерес и с небольшой помощью взрослого демонстрируют способы взаимодействия со взрослыми и сверстниками, проявляя при

этом осведомленность, жизнерадостность, активность, социализированность.

Недостаточный: у детей отсутствуют элементарные представления об истории и культуре страны, правах человека, патриотические чувства, они не проявляют интерес к окружающему, не демонстрируют способы взаимодействия со взрослыми и сверстниками, в самостоятельной деятельности не отражают собственный опыт.

В приложении к программе представлены диагностические материалы для определения уровня сформированности гражданской принадлежности.

Полагаем, что представленный комплекс материалов способствует повышению готовности педагогов к конструированию парциальной программы и организации эффективной деятельности по формированию у детей дошкольного возраста гражданской принадлежности.

#### *Приложение*

##### **ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ ГРАЖДАНСКОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ**

##### ***Беседы «О себе», «Мой город», «Наша страна»***

Здравствуй! Мне очень интересно узнать о том, что ты ду-



маешь о себе, детском садике, о нашем городе. Предлагаю поговорить об этом.

*«О себе»*

1. Как тебя зовут?

2. Кто придумал тебе имя?  
Когда человеку дают имя?

3. Когда ты будешь большим, как тебя будут называть?

4. Знаешь ли ты имена детей группы?

5. Как ты обращаешься к ним?  
*«Мой город»*

1. Как называется город, в котором мы живем?

2. Знаешь ли ты, как назывался наш город раньше? Как ты думаешь, почему было такое название?

3. Что ты можешь рассказать о нашем городе?

4. О каких достопримечательностях ты можешь рассказать?

5. Люди каких профессий трудятся в нашем городе?

6. Расскажи, чем они занимаются?

*«Наша страна»*

1. Как называется наша Родина?

2. Если ты живешь в России, значит ты...

3. Как можно назвать всех нас, россиян?

4. Гражданином какой страны ты являешься?

5. Какие еще страны ты знаешь?

6. Как можно назвать людей, которые живут в этих странах?

7. Как ты считаешь, являются ли эти люди гражданами своих стран?

8. Кто является президентом России?

9. Чем занимается президент России?

10. Кто может стать президентом России?

11. Какие права и обязанности есть у детей?

12. Какие обязанности у тебя в детском саду, дома?

Большое спасибо! С тобой было очень интересно беседовать. До свидания.

Количество баллов: 0—46.

### Литература

1. Захарова Л.М. Формирование у детей чувства истории // Дошкольник. Игра. Культура: Метод. рекомендации по организации и содержанию образовательного процесса в дошкольных учреждениях. Ульяновск, 1999. С. 8—10.

2. Козлова С.А. Дошкольник и его права // Дошкольник. 2011. № 4. С. 23—27.

3. Примерная основная образовательная программа дошкольного образования. Одобрена решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол от 20.05.2015 № 2/15).

4. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования. Утвержден приказом Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155.

# РАСШИРЕНИЕ УЧАСТИЯ ПЕДАГОГОВ В РАБОТЕ МЕТОДИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ ДОШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Черникова Л.А., Провст Н.Л.,**

*старшие воспитатели детского сада № 106, г. Сыктывкар,  
Республика Коми*

**Аннотация.** В статье раскрывается опыт организации методической работы по сопровождению педагогов как условие повышения их профессиональной компетентности в реализации Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования. Рассматриваются подходы в привлечении к управлению педагогов и делегированию полномочий через систему структурных подразделений методической службы в ДОО.

**Ключевые слова.** Методическая работа, методическое сопровождение, структурные подразделения методической службы, педагог, профессиональная компетентность.

В условиях перехода на федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) меняются подходы к организации методической работы в дошкольной образовательной организации. В связи с этим методическое сопровождение играет важную роль в повышении профессиональной компетентности педагога, его мастерства.

К.Ю. Белая дает следующее определение методического сопровождения: взаимодействие сопровождаемого и сопровождающего, направленное на разрешение актуальных для педагога проблем профессиональной деятельности, осуществляемое в

процессах актуализации и диагностики, информационного поиска возможного пути решения проблемы, консультаций, конструирования плана действий и первичной реализации плана [3].

Анализ кадрового обеспечения в ДОО показал достаточный профессиональный потенциал педагогов для перехода на [ФГОС ДО]:  
— все воспитатели имеют специальное педагогическое образование, из них высшее — 10 чел. (33%); среднее специальное — 20 (67%), 2 педагога получают высшее образование;  
— 13 педагогов (43%) имеют высшую квалификационную



- категорию, 8 (27%) — первую;
  - средний возраст педагогов — 45—50 лет;
  - педагоги планово повышают квалификацию; ежегодно участвуют в мероприятиях и конкурсах различного уровня, где распространяют свой педагогический опыт;
  - на протяжении 20 лет отмечается отсутствие текучести педагогических кадров, педагогический стаж работы свыше 10 лет имеют 23 педагога.
- Результаты анкетирования показали разный уровень профессиональной компетентности педагогов в вопросах реализации ФГОС ДО:
- педагоги отводят себе второстепенные роли в управлении процессом введения ФГОС ДО;
  - имеют затруднения в организации, выборе и сочетании методов, средств, форм работы с детьми в совместной образовательной деятельности в условиях развивающей предметно-пространственной среды;
  - недостаточно владеют умением применять информационно-коммуникационные технологии при организации различных видов детской деятельности в образовательном процессе;
  - затрудняются в выборе новых форм взаимодействия с семья-

ми воспитанников с учетом интересов и потребностей детей и родителей.

Учитывая разный уровень профессиональной компетентности педагогов, мы определили, что задачи методического сопровождения будут заключаться в следующем:

- оказывать методическую помощь педагогам по созданию образовательной среды, акценты которой делаются на социальную направленность;
- подготовить воспитателей и оказывать им помощь по привлечению родителей к участию в воспитательно-образовательном процессе;
- вовлекать педагогов в управление процессом перехода на ФГОС ДО через деятельность проектных, творческих групп.

Привлечение педагогов к управлению мы рассматриваем как важный современный компонент методического сопровождения, обеспечивающий рост их самооценки и самоуверенности, творческого потенциала и профессиональной компетентности.

Поэтому в модели методической службы ДОО предусмотрено широкое делегирование полномочий и расширение степени участия педагогов в управлении развитием детского сада через систему структурных подразделений методической службы.

Стратегический уровень методической службы в ДОО пред-

ставлен методическим советом. В его состав входят педагоги высшей квалификационной категории.

Задачи методического совета заключаются в тщательном изучении федеральных и региональных нормативных правовых актов, методических рекомендаций по организации образовательного процесса, разработке стратегических преобразований методической деятельности в условиях перехода на ФГОС ДО.

В практике работы нашей организации большая роль в управлении процессом перехода на ФГОС ДО на тактическом уровне отводится деятельности проектных и творческих групп. Сформированы проектные группы из числа педагогов, владеющих и желающих овладеть технологией проектирования. Руководителями проектных групп являются педагоги, владеющие технологией проектирования и имеющие большой опыт в ее реализации.

Результатом работы проектных групп в повышении профессиональной компетентности педагогов стали не только проекты в работе с детьми, но и педагогические проекты, направленные на участие педагогов разного профессионального уровня в управлении педагогическим процессом:

— образовательный проект по организации дополнительно-

го образования детей «В ногу со временем»;

- проекты совершенствования предметно-пространственной среды в ДОО с учетом требований ФГОС ДО;
- проект «Модель методической работы по сопровождению процесса введения и реализации ФГОС ДО».

Среди требований Стандарта к компетентностям педагога обозначено умение обеспечивать эмоциональную поддержку каждого воспитанника; создавать условия для позитивных отношений между детьми. Поддержка детской инициативы заключается в умении педагога оказать недирективную помощь детям, стимулировать их активность и самостоятельность [8]. Это и стало одним из направлений деятельности творческой группы по реализации содержания основной образовательной программы дошкольного образования [ООП ДО].

Введение в образовательный процесс новых форм организации детской деятельности, таких как «Творческая мастерская», традиций группы в режиме дня: «Вечер Любознаек», «Час театра», «Вечер открытый и удивлений» предоставило широкие возможности для самореализации ребенка в художественно-творческой деятельности, поддержки и развития детской инициативы, самостоятельности.



При создании творческой группы «ИКТ в образовательном процессе» мы исходили из потребностей педагогов в овладении ИКТ-компетентностями. Это позволило нам при активном участии педагогов пополнить методический банк мультимедийными презентациями по тематическим неделям, проектам в работе с детьми, разработать электронные образовательные ресурсы в работе с детьми по этнокультурному образованию в краеведении и обучении коми языку.

При переходе на ФГОС ДО приоритетной задачей для нас стало повышение профессиональной компетентности педагогов в разработке новых форм взаимодействия с родителями в образовательном процессе.

Новые формы совместной деятельности в триаде «педагоги — родители — дети» стали результатом работы педагогического коллектива в данном направлении:

- электронный журнал для родителей в рамках тематических недель;
- семейная гостиная, объединяющая семьи воспитанников для занятий творчеством в музыкально-театрализованной деятельности;
- проект «Семейный календарь», основанный на семейных традициях, совместных праздниках детского сада и семьи;
- акции («День рождения детского сада», «Подари цветок

детскому саду», «Здравствуй, лето!»; «Покормите птиц», «Книжки-малышки в подарок»).

Новые требования к разработке содержания, структуры ООП ДО подразумевают расширение состава рабочей группы и вовлечение других педагогов, желающих участвовать в коллективной деятельности по проектированию программы. В состав рабочей группы вошли педагоги, владеющие и не владеющие технологией проектирования, но обладающие высоким уровнем аналитических умений.

Привлечение педагогов разного профессионального уровня к разработке основной образовательной программы позволило нам:

- разработать образовательную программу с учетом этнокультурной составляющей через внедрение технологии проектной деятельности;
- создать модель психолого-педагогического сопровождения ребенка раннего возраста в образовательном процессе в период адаптации;
- максимально активизировать имеющиеся у педагогов теоретические знания и практические умения в технологии педагогического проектирования.

В нашей организации методическое сопровождение молодого специалиста имеет немаловажное

значение в развитии профессиональной компетентности педагогов, формировании индивидуального стиля работы.

Индивидуальный образовательный маршрут молодого специалиста включает систему непрерывного образования и наставничества. Посещают школу как молодые специалисты, так и педагоги, вновь пришедшие в профессию.

В рамках индивидуальной программы молодой воспитатель несколько дней проходит стажировку у более опытного коллеги, перенимает его опыт, мастерство. Затем в течение месяца наставник наблюдает за деятельностью обучающегося и обсуждает возникшие проблемы, планирует его самообразование.

Методическое сопровождение, на наш взгляд, основывается на активном взаимодействии педагогов. При этом важно отметить индивидуальные особенности педагога, его личностные качества, интересы и возможности. Учитывая эту особенность методического сопровождения на оперативном уровне, в состав временных инициативных групп вошли педагоги, обладающие организаторскими способностями, имеющие активную жизненную позицию.

Их деятельность была направлена на подготовку педагогических советов ДОО, организацию и проведение активных форм методической работы с кадрами —

панорамы педагогических идей, мастер-классы, педагогические ринги, КВНы, деловые игры, фестивали.

Таким образом, организованные в ДОО методическое сопровождение, создание условий для вовлечения в управление процессом введения ФГОС ДО способствовали повышению профессиональной компетентности педагогов:

- в проектировании основной образовательной программы детского сада;
- создании предметно-пространственной среды групп для организации детских видов деятельности;
- трансляции своих профессиональных достижений на конкурсах различного уровня;
- публикации передового опыта в СМИ;
- взаимодействии с родителями через организацию новых форм сотрудничества;
- организации новых форм детской деятельности, направленных на поддержку детской инициативы и самостоятельности;
- овладении информационно-коммуникационными технологиями и создании мультимедийных презентаций наглядного, развивающего характера и использовании их в разных видах деятельности.

Создание на базе ДОО городского ресурсного центра «Шко-

ла молодого педагога» для старших воспитателей ДОО г. Сыктывкара стало также одним из результатов целенаправленной и систематической методической работы по повышению профессиональной компетентности педагогов при переходе на ФГОС ДО.

## Литература

1. Белая К.Ю. 300 ответов на вопросы заведующей детским садом. М., 2004.
2. Белая К.Ю. Инновационная деятельность в ДОУ: Метод. пособие. М., 2005.
3. Белая К.Ю. Методическая деятельность в дошкольной организации. М., 2016.
4. Волобуева Л.М. Работа старшего воспитателя ДОУ с педагогами. М., 2008.
5. Голицына Н.С. Система методической работы с кадрами в ДОУ. М., 2003.
6. Микляева Н.В. Инновации в детском саду. Пособие для воспитателей. М., 2008.
7. Немова Н.В. Управление методической работой в школе. М., 1999.
8. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».
9. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: Управление по результатам. М., 2007.
10. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении. М., 2004.

## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет книгу



### МЕТОДИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ДОО

Автор — Белая К.Ю.

В книге подробно описывается поэтапная работа старшего воспитателя с педагогическими работниками детского сада. Раскрываются роль передового опыта и инноваций в совершенствовании учебно-воспитательного процесса в дошкольной организации, вопросы содержания методической работы старшего воспитателя, профессиональных требований к нему, даются рекомендации по организации методического кабинета.

# О ПЛАНЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ВОСПИТАНИЯ В РОССИИ

Правительство РФ подписало распоряжение об утверждении плана реализации Стратегии развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года (далее — Стратегия) (утверждена распоряжением Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р) в 2016—2020 годах (далее — План).

План направлен на достижение цели Стратегии по определению приоритетов государственной политики в области воспитания и социализации детей, основных направлений и механизмов развития институтов воспитания, формирования общественно-государственной системы воспитания детей в России.

В План включены 39 мероприятий по семи направлениям. В частности, предусмотрены совершенствование нормативного правового регулирования и организационно-управленческих механизмов, развитие кадрового потенциала, меры по развитию системы воспитания, включая внесение изменений в российское законодательство.

Предусмотрено распространение лучших практик и технологий воспитания и социализации обучающихся, дополнительного профессионального образования педагогических работников, создание банка данных таких практик.

Реализация Плана позволит:

- развить кадровый потенциал, в том числе повысить престиж профессий, связанных с воспитанием детей;
- усовершенствовать нормативную правовую базу в сфере воспитания, прежде всего в части совершенствования системы правовой и судебной защиты интересов семьи и детей на основе приоритетного права родителей на воспитание детей;

- провести научные исследования в области воспитания и социализации детей.

Период реализации Плана установлен с учетом синхронизации с планом на 2015—2020 годы по реализации Концепции развития дополнительного образования детей (утвержден распоряжением Правительства РФ от 24.04.2014 № 729-р) и государственной программы «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016—2020 годы» (утверждена постановлением Правительства РФ от 30.12.2015 № 1493).

Принятые решения будут способствовать развитию системы воспитания и формированию необходимых организационно-управленческих механизмов в этой сфере.

*Источник: <http://government.ru>*

# КТО ТАКОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ЛИЧНОСТНЫЙ АСПЕКТ



Козлова С.А.,

*д-р пед. наук, профессор, профессор кафедры дошкольного образования Московского городского педагогического университета, Москва*

**Аннотация.** В статье поставлена проблема эффективного руководства, опирающегося на профессионализм руководителя и его умение ценить людей. Уважение, доброжелательность к подчиненным, умение видеть их достоинства, достижения помогают руководителю создавать коллектив единомышленников.

**Ключевые слова.** Руководитель, профессионализм, уважение к людям.

Хочу рассмотреть должность руководителя не с позиции функциональных обязанностей (об этом много пишут и писали прежде), а с точки зрения того, как много зависит от создания микроклимата в той организации, которой он руководит. На мой взгляд, в наше время эта роль руководителя имеет фундаментальное значение, и именно в этой сфере многое теряется сегодня.

Давайте посмотрим на эту должность с разных позиций.

1. Неизменное условие и требование. Руководить любой организацией, подразделением и др. может и должен только высокий профессионал в той области, в которой он взялся работать. Кажется, аксиома, но далеко не всегда это бывает именно так. А ведь именно руководитель должен наверняка знать, что и как следует делать его подчиненным, должен быть готовым ответить на любой вопрос по профессии, да и по жизни. А если и не ответить сразу, то быть готовым совместно поискать ответ, быть открытым к обсуждению, несогласию с собой, уметь убеждать, находить аргументы, выражающие суть вопроса, а не позицию руководителя. Конечно, бывают ситуации, когда требуется жесткое решение, даже приказ, но если руководитель пользуется этими методами не повседневно, его поймут правильно.



2. Подбор кадров. Очень ответственный момент. Каковы критерии, почему одного принимают на работу, а другого — нет? Прежде всего руководитель смотрит документы человека, претендующего на ту или иную должность. Это формальный, но «говорящий» признак. Соответствующее образование, хороший (или отличный) диплом, стаж работы в данной области, награды, поощрения и др. — все это создает положительное впечатление и дает руководителю основание для начала разговора. Ну а дальше идет речь о семейном положении, профессиональных, научных интересах, трудностях, которые может испытывать претендент, приходя на новое место работы и т.д. В процессе беседы руководитель анализирует не только формальные ответы, но и то, как говорит человек, какие акценты выделяет, что хочет подчеркнуть в себе или в своих требованиях к руководителю, открыты ли он в разговоре. Имеют значение даже такие детали, как часто он улыбается в процессе разговора, какими словами характеризует свой уход с прежнего места работы, как реагирует на вопросы, кажущиеся не относящимися к делу, например: «Вы «совы» или «жаворонок»? и др. Для руководителя каждый ответ значим. Но, конечно, он прислушивается и к себе — как он воспринимает данного человека, принимает его или нет? Правда, это не может быть

определяющим в принятии решения, но... совместимость руководителя с подчиненными, особенно в небольшой организации — чрезвычайно важна.

3. Результативен тот коллектив, в котором работают единомышленники. Единомыслие не означает, когда все всегда друг с другом во всем согласны. Это подразумевает понимание и принятие общей цели деятельности, стремление к ее достижению и готовность рассматривать новые подходы, методы, пути для получения лучшего результата, при этом коллеги с благодарностью выслушивают контраргументы и готовы их принять, если считают их целесообразными. Последнее слово всегда за руководителем, потому что он профессионал и может рассмотреть ситуацию всесторонне с учетом замечаний коллег, может критически оценить разные предложения и дать им объективную оценку. При малой текучести кадров такой коллектив становится дружным, сплоченным, люди работают с удовольствием.

4. Если люди работают с удовольствием, это несомненно заслуга руководителя. Это значит, что он знает и ценит потенциал каждого члена коллектива, видит перспективу развития как коллектива в целом, так и каждого его члена в зависимости от возможностей и способностей.

Хороший руководитель не дает останавливаться, способствует

продвижению или по карьерной лестнице, или внутри своей должности каждому сотруднику, умеет видеть, когда и за что можно поощрить члена коллектива. Поощрение может быть материальным, но не только. Для каждого из нас важно, чтобы нас заметили, чтобы вовремя сказали доброе слово. Каждый сотрудник должен быть уверен, что руководитель всегда поддержит его, а если нужно, то и защитит и никогда не скажет о нем плохие слова. Если что-то следует сказать сотруднику, хороший руководитель сделает это непосредственно ему и не будет за спиной обсуждать его поступок или недостатки. Руководитель заботится о том, чтобы не было пересудов, обсуждений, сплетен и других негативных моментов, которые изнутри разрушают коллектив. И он, руководитель, должен быть примером для всех.

5. Кроме работы в нашей жизни есть праздники, знаменательные даты, которые отмечаются и в коллективе. Если это небольшой коллектив, знать дни рождения его членов руководитель просто обязан. Отмечать юбилейные даты, да и просто так называемые рядовые дни рождения, проводы на пенсию заслуженных работников и др. необходимо. Все члены коллектива настроены на определенного человека, думают о том, как сделать этот день приятным для него, чем порадовать, что подарить. Если это

общегосударственный праздник, например, Новый год, День Победы, 8 Марта, его можно весело и дружно отпраздновать. С удовольствием вспоминаю 8 Марта в НИИ дошкольного воспитания АПН СССР. Доктора и кандидаты наук, заведующие лабораториями, да и сам директор Александр Владимирович Запорожец разыгрывали смешные сценки, пели шутливые песни с пожеланиями женщинам быть здоровыми, умными, красивыми. А танец маленьких лебедей в исполнении мужчин в пачках до сих пор вызывает улыбку. И такие перевоплощения уважаемых ученых ничуть не снижали к ним уважения, а наоборот, вызывали теплые чувства и доверие, сближали коллектив. Люди раскрываются с другой стороны, и руководителю это очень важно, если он хочет, чтобы все члены коллектива с удовольствием шли на работу и отдавали ей свой профессионализм и частичку души.

Я остановилась лишь на некоторых аспектах личностного управления. Право на такое изложение дали мне 33-летний опыт работы в качестве руководителя дошкольным учреждением и кафедрой и наблюдения за работой разных руководителей в течение долгих лет трудовой деятельности.

Не претендуя на изложение истины в последней инстанции, хочу привлечь читателей к обсуждению обозначенной проблемы.

## НАША АЛЛА ЛЕОНТЬЕВНА

**Назарова Т.Г.,**

*ветеран труда, отличник просвещения, главный специалист департамента образования и науки администрации Кемеровской области с 1987 по 2006 г., г. Кемерово*

Дошкольное воспитание — это не профессия вовсе — это служение, но легкое, радостное, самозабвенное.

*А.Л. Абродкина*

Алла Леонтьевна Абродкина родилась 24 февраля 1936 г. в шахтерской семье в г. Новочеркасске Ростовской области. В 1958 г. по окончании Ростовского педагогического института молодой преподаватель педагогики и психологии, Алла Леонтьевна, получила направление на работу в Кемеровскую область. Она вспоминает свои первые впечатления от г. Кемерово: «Запах газа (вокзал в те годы находился рядом с коксохимическим заводом). Каким-то шестым чувством ощущила мощь индустриального края, Кузбасса, который находился где-то на краю света, и так далеко от родного дома».

Неизгладимое впечатление на А.Л. Абродкину произвела встреча с Галиной Мефодьевной Жевловой — инспектором областного отдела народного образования (ОблОНО). Эта встреча, по словам Аллы Леонтьевны, оказалась судьбоносной. Официальное лицо — инспектор, но с таким участливым и добрым, внимательным отношением к лю-

дям. «Сидели перед нею четверо молодых специалистов с высшим образованием, в те годы это было редкостью, а она нас рассматривала. И, как потом признавалась сама Галина Мефодьевна, по глазам определяла, кого куда направить». Аллу Леонтьевну направили на работу в г. Анжеро-Судженск на должность инспектора городского отдела народного образования по детским садам и охране детства. Но уже через год Галина Мефодьевна позвала Аллу Леонтьевну в институт усовершенствования учителей (ИУУ). Она была принята методистом учебно-методического кабинета дошкольного воспитания.

В 60-е гг. XX в., как вспоминает сама Алла Леонтьевна, институт располагался в деревянном двухэтажном здании, а весь коллектив Кемеровского ОблИУУ состоял в основном из методистов-предметников, сотрудников кабинетов руководящих кадров, воспитательной работы и дошкольного воспитания.

Особенность работы тех лет, вспоминает Алла Леонтьевна, заключалась в том, что функции инспектора ОблОНО и методиста ИУУ во многом совпадали — изучение состояния дошкольного образования, совместные выезды в города и районы области, работа с кадрами. И Алла Леонтьевна часто ездила в командировки по Кузбассу, изучала каждый уголок области, где были дошкольные образовательные учреждения. Ей особенно запомнилась поездка по сезонным площадкам для детей дошкольного возраста, расположенным в колхозах и совхозах Тисульского района. Молодому методисту приходилось добираться до места то пешком, то на телеге, иногда ночевать в чистом поле!

Возможно в этом совмещении функций был и ряд отрицательных моментов, но так было. Положительный момент заключался в том, что методисты прекрасно знали положение дел на местах не только по статистике. Они знали каждый город, район, детский сад, его руководителя. А частые встречи с практиками дошкольного образования — это целая школа жизни.

В дошкольных образовательных учреждениях области был накоплен обширный эмпирический материал внедрения инновационных технологий, обобщением которого и занималась А.Л. Абrotкина. Пропагандировался передовой опыт детских садов, открывались новые имена работающих в них

педагогов. Смысль профессионально-личностного становления педагога Алла Леонтьевна всегда видела в постоянном совершенствовании, самообразовании.

В 70-е гг. ХХ в. Кемеровскому областному институту усовершенствования учителей выделили новое помещение, расширилось и поле деятельности его коллектива. А задачи кабинета дошкольного образования, которым к тому времени руководила А.Л. Абrotкина, были напрямую связаны с развитием кузбасской системы дошкольного образования. Из года в год Алла Леонтьевна формировала коллектив единомышленников, служащих детям, учила педагогов быть надежными защитниками прав ребенка.

Многолетний и добросовестный труд Аллы Леонтьевны, ее значительный вклад в развитие системы дошкольного образования Кузбасса были оценены по достоинству. Она награждена орденами «Знак Почета» и Трудового Красного Знамени, медалями «За трудовую доблесть» и «За доблестный труд. В ознаменование 100-летия со дня рождения В.И. Ленина», знаками «Отличник народного просвещения» и «Отличник просвещения СССР».

Алле Леонтьевне исполнилось 80 лет. Педагоги дошкольных образовательных организаций от всего сердца поздравляют любимого учителя с юбилеем, желают ей крепкого здоровья и счастья.

# ПОЭЗИЯ СТИХИИ

Парахина О.В.

## Поэзия

Поэзия — полет, морская пена,  
На гребнях волн вскипающие  
брызги.  
Она неуловимо вдохновенна  
И вековечна, словно звуки жизни.  
В бескрайнем море рокотанье  
шторма,  
На ласковом песке волны  
шипенье.  
Поэзия стихии — это форма,  
Она непостижимо совершенна!

## Шмели

Над цветущей медуницей  
Басовитое гуденье:  
Прилетели на работу  
Полосатые шмели.  
Жаркий полдень — смолкли  
птицы,  
Всюду благость и цветенье,  
Клонит в легкую дремоту,  
Солнце плавится вдали.  
А они летят трудиться,  
Проявлять любовь и рвенье,  
Неусыпную заботу  
Украшения земли.

## Первый дом

Помню самый мой первый дом —  
Жили бабушки в доме том.  
Старый флигель окнами в сад  
Был построен лет сто назад.

В этом старом глухом саду  
Жили яблони на виду,  
И беседка была в глубине  
С виноградами по стене.

Через ставню в моем окне  
Солнца луч тянулся ко мне,  
На рассвете меня будил  
И обратно не уходил.

Этот дом был моей страной,  
Время двигалось стороной.  
Он застыл на окраине сна,  
В нем как будто жила весна.

Время в ходиках на стене  
Мирно тикало в тишине,  
Молчаливый рассветный час  
Отмеряя за разом раз.

Я открою старую дверь,  
Я не знаю, что там теперь.  
Я пройду через черный ход,  
Я войду в тот забытый год.

Я шагну в этот старый сад,  
А потом я вернусь назад.  
Может быть, принесу оттуда  
То ли яблоко, то ли чудо.

## Праздник божоле

Мутно-терпкое божоле,  
Хлеб обжаристый на столе,  
Травы пряные и чеснок,  
Мир художников и пройдох,  
Рядом тенью прошел Ван Гог.  
Вокруг сидят клошар и поэт,  
Нету разницы — денег нет.

Под каштанами — ах, Париж!  
Ах, мансарды, ах, праздник крыш!  
К хлебным крошкам крадется  
мышь.

Над Парижем гаснет закат,  
Спят бульвары, улицы спят,  
Засыпает в Сене вода,  
Спят усталые господа.

Праздник кончился без следа.

Полным сыром всходит луна,  
И в бутылках нету вина,  
Всем уже пора по домам,  
Тени спрятались по углам.  
Спят горгульи на Нотр-Дам.

В лозах спит живительный сок,  
Год уйдет, как вино в песок.  
В новых гроздьях новая кровь  
В божоле превратится вновь —  
Смерть, рождение, жизнь, любовь.

### Стрела и песня

*Перевод стихотворения Г. Лонг-фелло «The Arrow and the Song»*

Я в белый свет стрелу послал,  
И где теперь ее искать,  
Когда стремительно легка  
Она взвилась под облака?

Свою я песню ветру спел,  
И ветер дальше полетел.  
Полет его неведом мне  
В бескрайней неба синеве.

Стрелу нашел года спустя  
Я, мимо дуба проходя,  
А песню старую мою  
Давно по всей земле поют!

### Кочевая песня

Над кибиткою Млечный Путь,  
Под телегою пыльный шлях,

Кони добрые и чуть-чуть  
Кочевой души в тех конях.

К ночи стих слегка солнца звон,  
Жаркий день слегка приутих,  
А закат предвещает зной,  
Только пыль на моем пути.

Ночь прохладой омоет шлях,  
Лишь цикады звенят в ночи,  
Если кто не спит в куренях —  
Небо звездное промолчит.

Кони тихо бредут себе  
По дороге в лунной пыли,  
И чеканом на серебре  
Тускло светятся колеи.

Все замрет в предрассветный час,  
А потом зайдется заря,  
И кибитка исчезнет с глаз,  
Предначертанный путь торя.

На траву упадет роса,  
Мы отыщем густую сень.  
Будут коникам выпаса,  
Будет утро, и будет день.

И в цветах загудят шмели,  
Кони сытые отдохнут.  
Может, мы раскинем шатры,  
Может, мы задержимся тут.

Вечерком разведем костры,  
И вино достанем и снедь,  
Сгоношим нехитрой еды,  
Будем петь и в небо глядеть.

Песню о цыганской арбе  
Среди звезд на вечном пути,  
А потом запряжем коней,  
Чтобы вновь в дорогу уйти...

Над кибиткою Млечный Путь,  
Под телегою пыльный шлях,

Кони добрые и чуть-чуть  
Кочевой души в тех конях.

### Мерлин

Я серый сокол Коруолч,  
Из дня перелетаю в ночь,  
Из тьмы перелетаю в свет  
И на вопрос даю ответ.

Огонь блистающий и лед,  
Всезнанья непосильный гнет,  
Клубятся вместе свет и мгла,  
И в мозг вонзается игла.

Плынет в глазах кристальный грот,  
И арфа чуткая поет,  
И царство тени и огня,  
Открыв проход, зовет меня.

Дыханьем огненным дракон  
Опалит белый снег знамен,  
И вспыхнет новая звезда,  
Чтобы остаться навсегда.

Камней стоячих хоровод,  
Воздвигнутых в далекий год,  
Вы видите спустя века,  
А в небе тают облака.

И сокол кружит в вышине,  
Как чья-то память обо мне.  
Я шорох соколиных крыл,  
Я — Мерлин, я когда-то был.

### Город Солнца

Нагретый камень отдает тепло,  
Со Старой Планины прохладой  
сладкой веет,  
И ласточка, скосив к земле крыло,  
Летит в гнездо под крышей  
галереи.  
Неторопливо к морю по холмам  
Спустился зной и спрятался  
под воду.

На городок ползет ночной туман,  
Скрывая утомленную природу.  
Под жарким солнцем целый  
долгий день  
Сады вбирали зной сухой  
и жгучий.

Из-за горы пришла ночная тень,  
И месяц сразу спрятался за тучи.  
Умолк петух горластый до зари,  
Его сменили звонкие цикады,  
Через один погасли фонари,  
Сталтише сонный шелест  
автострады.

На склонах чайки спрятались  
в кусты,  
Лениво волны моют пляж  
остывший,

Пустынны лавки, улицы пусты,  
Лишь лай собачий издалёка  
слышен.

Устало дремлют розы в тишине —  
Красавицы с газонов вдоль  
дороги,  
Все ждут, когда с востока  
в вышине  
Ударит солнце в гулкий полдень  
долгий!

### Ночь

Сны мои овеявают  
Прохладный ветер с холма.  
Тихо ночь проплывает  
Неслышным взмахом крыла.  
Месяц глядит из тучи  
Украдкой на мой балкон.  
Горы могучей кручей  
Высятся, будто заслон,  
Охраняющий море,  
Вздыхающее внизу.  
Спит городок на взгорье,  
Похожий на стрекозу.

Русаков А.С., Эпштейн М.М.

## МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПЛЕКСОВ И ФОРМИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ДЕТСКОГО САДА

Эта книга расширяет и углубляет содержание книги «Модель инновационных комплексов при освоении ФГОС ДО».

В данной книге рассматриваются:

- типовые способы поддержки участников инновационных комплексов в сфере образования;
- варианты взаимодействия инновационных комплексов как с традиционными структурами педагогического образования и повышения квалификации, так и с перспективными моделями научно-педагогической инфраструктуры;
- использование инфраструктуры инновационных практик как ресурса для социального, культурного, экономического развития территорий.

Отдельное внимание авторы обращают на проблемы формирования детскими садами своих основных образовательных программ и особенности управленческого сопровождения данного процесса.

С точки зрения задач конструирования основных образовательных программ обсуждаются:

- логика последовательного анализа детским садом своего положения и перспектив развития;
- роль комплексных программ;
- замысел принятой примерной программы как программы-навигатора среди различных комплексных программ;
- разные модели выбора парциальных программ;
- варианты понимания самого термина «программа дошкольного образования».

Тематика конструирования образовательных программ увязана в книге с обсуждением смысла, содержания и моделей организации экспертной работы как на базе инновационных комплексов, так и независимо от них.

### Подписные индексы в каталогах:

- «Роспечать» — 82687 (с журналом); 36804 (в комплекте);  
 «Пресса России» — 39757 (в комплекте);  
 «Почта России» — 10399 (в комплекте).



## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет книжные новинки



### САМЫЕ НУЖНЫЕ ИГРЫ. ЛЕТО

Игры-читалки, игра-бродилка и викторина о лете для детей 5-8 лет

Автор — Костылева Н.Ю.

Развивающие игры для детей 5-8 лет по теме «Времена года: Лето» помогут: расширить кругозор, представления об окружающем мире, явлениях природы; систематизировать знания о временах года и т.д. Материал идеально подходит для обучения в игровой форме: красочные игровые поля и рисунки сделают обучение радостным и интересным.

В комплект входят: «Летняя викторина», игры-читалки «Здравствуй, лето», «Летние деньки», игра-бродилка «Летнее путешествие», все на листах А3; описание игр и заданий.



### ПОУЧИТЕЛЬНЫЕ СКАЗКИ

Учимся смекалке и мудрости у сказочных животных

Автор — Волобуев А.Т.

В новую детскую книгу известного поэта и прозаика, писавшего для взрослых и детей, члена Союза писателей России Александра Волобуева вошли сказки, в которых действующими лицами выступают животные. Описывается их опасные приключения, положительные и отрицательные поступки. В конце сказок помещены короткие выводы, объясняющие авторскую позицию и подтверждающие общепринятые принципы добра и зла и др.



### Я ГОТОВЛЮСЬ К ПИСЬМУ

Прописи для детей 4—5 лет

Сост. Н.А. Чистякова

Выполнение заданий в тетради поможет ребенку 4—5 лет с проблемами в развитии речи в формировании мелкой моторики рук, лексических и грамматических навыков.

Можно использовать в образовательном процессе детского сада — на логопедических занятиях, в индивидуальной работе или при подготовке ребенка к школе в домашних условиях. Рекомендуем использовать с книгой О.Н. Лиманской «Конспекты логопедических занятий в средней группе».

## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет книжные новинки



### ПРОСТРАНСТВО ДЕТСКОГО САДА: МУЗЫКА, ДВИЖЕНИЕ

Под ред. Т. Лапкиной, А. Русакова, М. Ганькиной

Пространственная организация детского сада связана с отказом от линейного планирования и жестко регламентированной организации жизни. Она реализуется через совокупность образовательных пространств, в которых ребенок свободно действует, создает и поддерживает вместе с другими нормы и правила этих пространств. Особенности образовательной деятельности разных видов и культурных практик; способы и направления поддержки детской инициативы; особенности взаимодействия педагогического коллектива с семьями воспитанников — через представления об этих сторонах дела ФГОС дошкольного образования предлагает рассматривать образовательную деятельность по созданию условий развития ребенка.



### МОДЕЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПЛЕКСОВ ПРИ ОСВОЕНИИ ФГОС ДО

Авторы — Русаков А.С., Эпштейн М.М.

Практика работы многих педагогов на основе инновационных подходов показала, как различными способами могут быть решены ключевые проблемы в области качественного для всех детей дошкольного и начального школьного образования. Но очевидна и необходимость системной организационной поддержки тех педагогов, исследователей, методистов, которые реализуют и развивают лучшие педагогические практики, обеспечивающие успешное образование для всех детей.



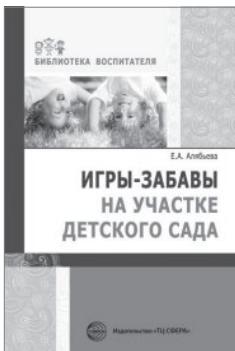
### ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА В УСЛОВИЯХ ИНКЛЮЗИИ

Методические рекомендации

Авторы — Танцюра С.Ю., Кононова С.И.

В книге даны психолого-педагогическая характеристика обучающихся с различными нарушениями, модели включения «особых» детей в среду нормально развивающихся сверстников в условиях инклюзии. Обобщен опыт специалистов, представлены индивидуально-образовательный маршрут ребенка с ОВЗ, рекомендации педагогам и родителям.

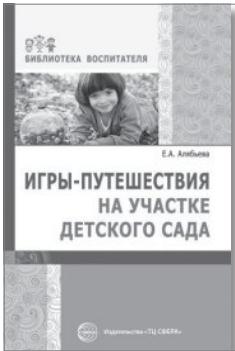
## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет книги по работе с детьми летом



### ИГРЫ-ЗАБАВЫ НА УЧАСТКЕ ДЕТСКОГО САДА

Авт.-сост. — Алябьева Е.А.

В методическом пособии систематизированы игры из разных источников и представлены авторские варианты игр-забав, которые воспитатель может использовать на участке детского сада особенно в летний период. Эти игры будят фантазию детей, их творческую инициативу, доставляют удовольствие от общения друг с другом и с воспитателем, способствуют укреплению здоровья. Многие игры развивают пластику, артистические способности, разные виды восприятия.



### ИГРЫ-ПУТЕШЕСТВИЯ НА УЧАСТКЕ ДЕТСКОГО САДА

Авт.-сост. — Алябьева Е.А.

В пособии представлены авторские игры-путешествия для детей 5—7 лет по самым разным темам. Они помогут педагогам организовать прогулки детей в разное время года, особенно летом. Игры-путешествия развивают воображение, память, ориентировку в пространстве, пантомимическую и речевую выразительность, артистичность, творчество, физические навыки; способствуют активизации знаний, закреплению самых разных понятий.



### ЛЕТО КРАСНОЕ — ПРЕКРАСНОЕ!

#### Методические рекомендации

Авт.-сост. — А.Н. Чусовская

В предлагаемый сборник вошли развлечения, досуги, игры, которые можно провести летом с детьми в детском саду, на улице, дома. Они ориентированы на дошкольников всех возрастных групп. Кроме того, представлено тематическое планирование. Собранный материал сделает летний отдых детей интересным, веселым и познавательным.

Пособие предназначено для воспитателей и педагогов ДОО, родителей, гувернеров.

С продукцией издательства «ТЦ СФЕРА»  
можно ознакомиться и приобрести:

- на сайтах [www.tc-sfera.ru](http://www.tc-sfera.ru), [www.apcards.ru](http://www.apcards.ru); [www.sfera-podpisca.ru](http://www.sfera-podpisca.ru)
- в издательстве по адресу: Москва, ул. Сельскохозяйственная, д. 18, корп. 3, тел.: (495) 656-72-05, 656-75-05.

## Издательство «ТЦ СФЕРА» представляет комплексную программу «На крыльях детства»



### НА КРЫЛЬЯХ ДЕТСТВА

Примерная основная образовательная программа дошкольного образования

Части 1, 2

Под ред. Н.В. Микляевой

Программа демонстрирует специфику методического сопровождения образовательного процесса с детьми раннего и дошкольного возраста, а также с обучающимися с особыми образовательными потребностями.



### МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ДОО

Под ред. Н.В. Микляевой

В пособии представлен проблемный анализ, связанный с оценкой эффективности реализации образовательной программы детского сада на основе ее соответствия или несоответствия ФГОС ДО, описаны технологии управления качеством данного процесса и инструментарий для проведения экспертизы. Апробация материалов мониторинга во время проведения инспекторско-методической практики подтвердила их эффективность и достоверность результатов исследования.

### ПОЧЕМУЧКИ

Комплексная программа группы кратковременного пребывания для детей 3—5 лет

Под ред. Н.В. Микляевой

В книге представлена образовательная программа для ГКП, составленная на основе системно-деятельностного подхода к взаимодействию с детьми.

Приведены модели интеграции образовательных областей и видов детской деятельности, перспективно-тематическое планирование по основным направлениям развития ребенка, педагогические ситуации, игры-занятия и др.



С продукцией издательства «ТЦ СФЕРА»

можно ознакомиться и приобрести:

- на сайтах [www.tc-sfera.ru](http://www.tc-sfera.ru), [www.apcards.ru](http://www.apcards.ru); [www.sfera-podpiska.ru](http://www.sfera-podpiska.ru)
- в издательстве по адресу: Москва, ул. Сельскохозяйственная, д. 18, корп. 3, тел.: (495) 656-72-05, 656-75-05.



**Издательство «ТЦ Сфера»**  
**Периодические издания**  
**для дошкольного образования**

Наименование издания (периодичность в полугодии)	Индексы в каталогах		
	Роспе- чать	Пресса России	Почта России
<b>Комплект для руководителей ДОУ (пол- ный):</b> журнал «Управление ДОУ» с приложени- ем (5); журнал «Методист ДОУ» (1), журнал «Инструктор по физкультуре» (4), журнал «Медработник ДОУ» (4); <b>рабочие журналы (1):</b> — воспитателя группы детей раннего возраста; — воспитателя детского сада; — заведующего детским садом; — инструктора по физкультуре; — музыкального руководителя; — педагога-психолога; — старшего воспитателя; — учителя-логопеда.	<b>36804</b>	39757	10399
<b>Комплект для руководителей ДОУ (малый):</b> «Управление ДОУ» с приложе- нием (5) и «Методист ДОУ» (1)	82687		
<b>Комплект для воспитателей:</b> «Воспитатель ДОУ» с библиотекой (6)	<b>80899</b>	39755	10395
<b>Комплект для логопедов:</b> «Логопед» с библиотекой и учебно-игро- вым комплектом (5)	<b>18036</b>	39756	10396
Журнал «Управление ДОУ» (5)	80818		
Журнал «Медработник ДОУ» (4)	80553	42120	
Журнал «Инструктор по физкультуре» (4)	48607	42122	
Журнал «Воспитатель ДОУ» (6)	58035		
Журнал «Логопед» (5)	82686		

Чтобы подпписаться на все издания для специалистов дошкольного воспитания Вашего учреждения, вам потребуется **три индекса:**

**36804, 80899, 18036 — по каталогу «Роспечать»**

Если вы не успели подпписаться на наши издания,  
то можно заказать их в **интернет-магазине**: [www.tc-sfera.ru](http://www.tc-sfera.ru).

Тел.: (495) 656-75-05, 656-72-05, (499) 181-34-52.

На сайте журналов: [www.sfera-podpiska.ru](http://www.sfera-podpiska.ru) открыта подпписка  
**РЕДАКЦИОННАЯ** и на **ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА**

## В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ!

### ТЕМА НОМЕРА «ВОПРОСЫ... ВОПРОСЫ...»

*Независимая оценка качества образования*

*Контроль в ДОО*

*Диагностика исследовательской деятельности*

*Новые подходы к управлению ДОО*

Уважаемые подписчики!

Вы можете заказать предыдущие номера журнала «Управление ДОУ», приложения к журналу, а также электронный архив журнала «Управление ДОУ» в интернет-магазине: [www.tc-sfera.ru](http://www.tc-sfera.ru). В Москве можно заказать курьерскую доставку изданий по тел.: (495) 656-75-05, 656-72-05, e-mail: [sfera@tc-sfera.ru](mailto:sfera@tc-sfera.ru). (В заявке укажите свой точный адрес, телефон, наименование и требуемое количество.)



**«Управление ДОУ»**

2016, № 4 (119)

**Научно-практический журнал**

ISSN 2220-1483

Журнал издается с 2002 г.

Выходит 10 раз в год с приложением:  
с февраля по июнь,  
с августа по декабрь

Издатель  
Т.В. Цветкова

Главный редактор  
Е.В. Боякова

Научный редактор  
Л.М. Волобуева

Литературный редактор  
Д.В. Пронин

Оформление, макет  
Т.Н. Полозовой

Оформление обложки  
М.Д. Лукина

Корректоры

И.В. Воробьева, Л.Б. Успенская

Точка зрения редакции может не совпадать  
с мнениями авторов. Ответственность за достоверность  
публикуемых материалов несут авторы.

Редакция не возвращает и не рецензирует  
присланые материалы.

При перепечатке материалов  
и использовании их в любой форме,  
в том числе в электронных СМИ, ссылка  
на журнал «Управление ДОУ» обязательна.

#### Учредитель

ООО «Творческий Центр Сфера»

Журнал зарегистрирован  
в Комитете РФ по делам печати,  
телерадиовещания и средств массовых  
коммуникаций.

Свидетельство ПИ № 77-9439  
от 23 июля 2001 г.

#### Подписные индексы в каталогах:

«Роспечать» — 80818, 36804  
(в комплекте), 82687 (с приложением),  
«Пресса России» — 39757 (в комплекте),  
«Почта России» — 10399 (в комплекте).

**Адрес редакции:**  
129226, Москва, ул. Сельскохозяйственная,  
д. 18, корп. 3. Тел./факс: (495) 656-70-33,  
656-73-00.

E-mail: [dou@tc-sfera.ru](mailto:dou@tc-sfera.ru)

**www.sfera-podpiska.ru**

#### Рекламный отдел:

Тел.: (495) 656-75-05, 656-72-05

Номер подписан в печать 19.04.16. Формат 60×90<sup>1/16</sup>.

Усл. печ. л. 8. Тираж 6500 экз.

Заказ №

© Журнал «Управление ДОУ», 2016  
© ООО «ТЦ СФЕРА», 2016



4 607091 440201 10084