ВСЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
СОДЕЙСТВИЯ РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЫ
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ»

◆ МАЙЕР А.А.

УПРАВЛЕНИЕ ДОО: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

СЕРИЯ «ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ»

Всероссийская общественная организация содействия
развитию профессиональной сферы дошкольного образования
«Воспитатели России»

СЕРИЯ «ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ»

А.А. Майер

УПРАВЛЕНИЕ ДОО: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Методические рекомендации

Электронное издание

Самара
«Вектор»

УДК 371.1
ББК 74.104
М14

СЕРИЯ «ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ»

Одобрено Экспертным советом Всероссийской общественной организации содействия развитию профессиональной сферы дошкольного образования «Воспитатели России».

Серия методических рекомендаций ВОО «Воспитатели России» подготовлена при поддержке Фонда президентских грантов в рамках проекта «Детский сад и семья – единое пространство детства».

Руководитель проекта – Лариса Николаевна Тутова, заместитель председателя Комитета Государственной Думы ФС РФ по образованию и науке, руководитель ВОО «Воспитатели России».

Главный редактор серии методических рекомендаций ВОО «Воспитатели России» – Дмитрий Александрович Доник.

Научный редактор серии методических рекомендаций ВОО «Воспитатели России» – Баатр Борисович Егоров, кандидат педагогических наук.

Майер А.А.

М14 Управление ДОО: современные требования : методические рекомендации – Самара : Вектор, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) (13,92 Mb). – Текст : электронный.

ISBN 978-5-6044835-1-0

Методические рекомендации подготовлены к курсу вебинаров ВОО «Воспитатели России» и по итогам онлайн-конференций по актуальным проблемам дошкольного образования.

Рекомендации адресованы педагогам дошкольных образовательных организаций. Также они представляют интерес для родителей (законных представителей) детей.

УДК 371.1
ББК 74.104

ISBN 978-5-6044835-1-0

© Майер А.А., 2020
© ВОО «Воспитатели России», 2020

Уважаемые коллеги!

Одна из главных задач дошкольного образования на современном этапе – это создание благоприятных условий для развития личности ребенка, становления его самостоятельности, целеустремленности, инициативы, ответственности. Поэтому на первый план выходит задача для дошкольного образовательного учреждения – организовать психолого-педагогические, материально-технические, кадровые условия для развития социально-коммуникативных компетенций воспитанников.

Данные материалы в силу своей актуальности могут быть интересны не только руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций, реализующим основную образовательную программу дошкольного образования, но и специалистам органов местного самоуправления, осуществляющим управление в сфере образования, руководителям и методистам муниципальных методических служб, а также различным работникам сферы образования.

Хочу выразить благодарность нашим экспертам дошкольного образования за представленный богатый практический опыт. Надеюсь, что данные методические рекомендации станут незаменимым подспорьем в работе с детьми дошкольного возраста.

С уважением,
Лариса Николаевна Тутова,
заместитель председателя Комитета Государственной Думы ФС РФ по образованию и науке,
руководитель ВОО «Воспитатели России»

Оглавление

Введение.....6

Миссия заведующего.....6

Раздел 1. Компетенции руководителя

1.1. Основные требования к руководителю образовательной организации.....12

1.2. Диагностика компетентности в вопросах теории и практики управления дошкольной образовательной организацией.....13

Раздел 2. Управление профессиональным развитием руководителя - основа эффективного управления коллективом

2.1. Факторы успешности в деятельности руководителя образовательной организации и управление ими.....18

2.2. Алгоритмы управляющих программ в деятельности руководителя.....21

2.3. Форматы организации коллективного взаимодействия в детском саду.....29

Раздел 3. Программирование развития в деятельности руководителя

3.1. Система программ и структура планов развития.....36

3.2. Программа саморазвития педагога.....39

3.3. Сопровождение саморазвития педагогов в ДОО.....43

3.4. Организационно-деятельностные ситуации в работе с педагогами.....47

Приложение 1. Ответы к заданиям.....52

Приложение 2. Форматы разработки программы развития.....53

Об авторе.....60

Введение

Методические рекомендации представляют собой развернутую презентацию практических материалов для руководителей дошкольных образовательных организации по теме «Управление ДОО: современные требования».

Рекомендации построены в логике развития управленческой деятельности и с учетом специфики управления дошкольной образовательной организацией на современном этапе.

Особое внимание в первой части уделено миссии заведующего в условиях стандартизации управленческого труда и на основе диагностики компетентности руководителя.

Вторая часть раскрывает особенности управления профессиональным развитием руководителя на основе построения алгоритма управляющих программ и реализации факторов успешности в деятельности руководителя образовательной организации.

Третья часть содержит описание программ и планов развития, конкретизирует их реализацию на примере управления профессиональным развитием педагогов в дошкольной образовательной организации.

Рекомендации адресованы руководителям дошкольных образовательных организаций и всем интересующимся и сочувствующим их ресурсозатратному труду.

Миссия заведующего

Миссия **заведующего дошкольной образовательной организацией –** перестать быть нужным коллективу (в вопросах управления функционированием и развитием детского сада в аспекте деятельности каждого члена коллектива).

Расшифруем понимание данной миссии. Результатом деятельности руководителя является автономизация деятельности подчиненных, которые в пределах своих полномочий, на основе профессиональных компетенций самостоятельно и продуктивно решают задачи, связанные с развитием и функционированием дошкольной образовательной организации.

Что же нужно для того, чтобы коллектив эффективно решал текущие задачи управления в собственной деятельности?

Во-первых, грамотный подбор и расстановка кадров.

Во-вторых, эффективное взаимодействие в коллективе, поскольку большинство задач в деятельности детского сада требуют интеграции усилий, где не последнюю рол играет умение заведующего распределять объем деятельности, организовывать процессы решения задач, своевременно контролировать и корректировать базовые процессы в детском саду.

В-третьих, осуществлять грамотное руководство людьми, управление процессами и менеджмент результатов с учетом стоящих экономических задач. Технология обеспечения указанной миссии выступает как программа деятельности заведующего детским садом.

Для начала предлагаем руководителю проверить свои компетенции в данной области.

Задание 1. Определите правильную последовательность управленческих функций в деятельности руководителя с точки зрения цели, поставив в первом столбце («поря-

док») соответствующий порядковый номер. Данное задание своеобразный тест на «адекватность» (насколько адекватно миссии руководителя вы осуществляете свою деятельность в качестве заведующего ДОО).

Порядок	Функции по цели
	планирование
	контроль
	организация
	анализ
	регулирование

Задание 2. Определите место функции мотивации с точки зрения цели управления (см. Миссию заведующего и задание № 1) среди указанных выше функций:

а) первая;

б) перед каждой целью (функцией);

в) другое, что? (перед _____);

Правильный ответ (см. Приложение 1).

Получив представление об адекватности целей управления обозначенной миссии, проверьте свою компетенцию в области организации управленческой деятельности – способов достижения целей.

Задание 3. Определите правильную последовательность управленческих функций в деятельности руководителя с точки зрения средств достижения целей, поставив в первом столбце («порядок») соответствующий порядковый номер.

Данное задание – своеобразный тест на «обучаемость» (насколько вы способны корректировать допущенные в первом задании (на адекватность) ошибки в процессе выбора технологий управления).

Порядок	Функции по средствам (достижения цели)
	коррекция
	прогноз
	оценка
	исполнение
	стимулирование
	диагностика

Правильный ответ (см. Приложение 1).

Расшифруем понимание миссии на основе ключевых действий заведующего:

а) по организации функционирования и развития дошкольной образовательной организации;

б) руководству коллективом и стимулированию взаимодействия субъектов управленческой деятельности (органы управления образованием, педагоги, родители);

в) обеспечению процессов жизнеобеспечения ДОО (администрирование);

г) менеджмент ресурсов и качества дошкольного образования в детском саду.

Управленческая деятельность заведующего будет складываться из указанных выше направлений, обеспечивающих достижение цели (см. Миссия заведующего).

Следовательно, управление детским садом предполагает разработку, реализацию и оценку процесса и результатов функционирования и развития дошкольной образовательной организации.

Данная деятельность включает следующие функции.

Мотивация – деятельность руководителя по обеспечению оптимального настроя коллектива путем стимулирова-

ния соответствующего эмоционально-оценочного и мотивационно-ценностного отношения.

Анализ – деятельность руководителя по поиску противоречий и диагностике проблем, затрудняющих функционирование и развитие ДОО.

Планирование – деятельность руководителя по осуществлению прогноза решения выявленных в ходе анализа проблем.

Организация – деятельность руководителя по исполнению плана, содержащего прогноз решения выявленных в ходе анализа проблем.

Контроль – деятельность руководителя по оценке процесса и результатов реализации плана, содержащего прогноз решения выявленных в ходе анализа проблем.

Регулирование – деятельность руководителя по коррекции видимых отклонений от процесса и результатов реализации плана, содержащего прогноз решения выявленных в ходе анализа проблем.

Ориентирами для развития управленческой деятельности в ДОО выступают эволюционные изменения в подходах к управлению.

Таблица 1

Эволюция подходов и функций управления

Традиционное	**Самоуправление**	**Самоуправление**
Анализ	Мотивационно-стимулирующая	Самопознание
Планирование	Аналитико-диагностическая	Самоопределение
Организация	Планово-прогностическая	Самовыражение
Контроль	Организационно-исполнительская	Самоутверждение
Регулирование	Контрольно-оценочная	Самореализация
	Регулятивно-коррекционная	Саморегуляция

Это касается смещения акцентов с управления на самоуправление, что сопровождается актуализацией внутреннего потенциала педагогов и повышением качества управления на основе объединения усилий участников образовательных отношений.

Идеальным и достижимым результатом в реализации указанных тенденций в деятельности руководителя выступает готовность и способность коллектива решать самостоятельно текущие управленческие задачи (с учетом полномочий и компетенций субъектов).

Раздел 1
Компетенции руководителя

1.1. Основные требования к руководителю образовательной организации

Ориентиром к анализу и пониманию содержания и назначения управленческой деятельности в образовании мы избрали проект профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)»[1].

Цель деятельности руководителя – обеспечение развития и эффективной деятельности образовательной организации, повышение качества оказания образовательных услуг.

Обобщенные трудовые функции включают в себя:

• руководство образовательной деятельностью образовательной организации (в т.ч. дошкольной);

• руководство развитием образовательной организации (в т.ч. руководство реализацией программы развития дошкольной образовательной организации);

• управление ресурсами образовательной организации (в том числе дошкольной);

• представление образовательной (в том числе дошкольной) организации в отношениях с органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями.

В реальности дошкольного образования и практике управления дошкольной образовательной организацией руководитель (заведующий) является человеком, который выполняет свою работу руками подчиненных (научное определение менеджера). В этом контексте важным для ру-

[1] Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении проекта профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации» (подготовлен Минтрудом России 23.06.2016)» // https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56574265/

ководителя являются все перечисленные выше обобщенные трудовые функции, направленные на обеспечение развития и функционирования организации, создание условий для эффективной деятельности коллектива по реализации образовательной программы дошкольного образования.

Отметим, что приоритетность решения управленческих задач также обусловлена актуальными условиями и стоящими перед образовательной организацией целями, которые на сегодняшний день можно выстроить в следующем порядке.

1. Кадровые ресурсы.
2. Материально-техническое обеспечение.
3. Финансирование.
4. Административно-хозяйственная деятельность.
5. Администрирование (менеджмент).
6. Представительство в государственных и общественных организациях.
7. Имиджирование.

Полагаем, что каждый руководитель определяет приоритеты самостоятельно. Однако их значимость и эффективность достижения будут во многом определяться компетенциями руководителя и технологиями самоменеджмента, поскольку большую часть времени управленцы затрачивают на администрирование и административно-хозяйственную деятельность.

1.2. Диагностика компетентности в вопросах теории и практики управления дошкольной образовательной организацией

Вам предлагается оценить уровень сформированности вашей профессиональной компетентности в вопросах теории и практики управления ДОО. Необходимо прочитать утверждение и оценить его по 10-балльной шкале, при этом 10 баллов – максимальная степень выраженности данного качества,

0 баллов – минимальное значение. В блоке «Мотивационная готовность» необходимо выбрать один из четырех типов мотивации (а–г).

I. Мотивационно-психологическая готовность: мотивы, движущие специалистом в работе, в зависимости от преобладающих стремлений (выбрать один тип):

а) в самореализации (не представляю себя вне профессии): субъект стремится к самосовершенствованию, демонстрирует личностную значимость посредством овладения теорией и практикой управления ДОО

ВМ > ВПМ > ВОМ* (9–10 баллов); или

б) в общественном признании, поощрении со стороны значимых лиц (коллег, родителей, представителей органов управления) в вопросах управления ДОО

ВПМ > ВМ > ВОМ (6–8 баллов); или

в) «награждай и проверяй»: субъект стремится овладеть компетенцией в области управления ДОО при условии системы материального и морального стимулирования

ВПМ > ВОМ > ВМ (4–5 баллов); или

г) стремится соответствовать требованиям, избегать административных воздействий (контроль за каждым шагом): субъект не имеет достаточных компетенций, лично не заинтересован в качестве управления ДОО

ВОМ > ВПМ > ВМ (0–3 балла).

II. Теоретическая готовность:

1. Специалист имеет представление о современных тенденциях в области дошкольного образования, развитии теории и практики управления ДОО.

---

* ВМ – внутренние мотивы, ВПМ – внешние положительные мотивы (морального и материального поощрения), ВОМ – внешние отрицательные мотивы (морального и материального наказания). Формулы объединяют представленные аббревиатуры математическим знаком «>» (больше): каждая раскрывает определенный мотивационный комплекс, движущий специалистом в профессии.

2. Знаком с основными нормативными документами в области образования, регламентирующими управленческую деятельность в ДОО.

3. Знаком с основными концепциями и моделями управления, способен раскрыть существенные признаки теории и практики управления.

4. Имеет представление о принципах, целях, содержании и технологиях управления ДОО.

5. Способен анализировать и продуцировать инновационные идеи, теории, концепции в области теории и практики управления ДОО.

III. Технологическая готовность:

1. Способен прогнозировать и осуществлять управленческую деятельность в ее структуре и логике: мотив – цель (задачи) – условия – способы – результат – анализ и коррекция.

2. Способен формулировать и решать вариативные задачи управления в инновационном аспекте.

3. Владеет методологией и методами управления ДОО (анализ, планирование, организация, контроль, регулирование).

4. Способен анализировать, аккумулировать и использовать в своей работе передовой управленческий опыт.

5. Способен создавать творческую концепцию (авторскую программу) управления ДОО.

IV. Результативная готовность:

1. Умение определять продуктивность своей управленческой деятельности, степень достижения результата (эффективность, оптимальность).

2. Способен рефлексировать на опыт управленческой деятельности, прогнозировать ее дальнейшее развитие.

3. Способен к коррекции, перестройке своей управленческой деятельности в зависимости от изменяющихся условий (независимость суждений, критичность мышления, креативность, чувствительность к проблемам).

Обработка и интерпретация результатов

Обработка результатов:

Суммируются оценки по каждому блоку (для блока мотивационно-психологической готовности осуществляется выбор одного типа мотивов и соответствующего значения интервала порядковой шкалы для каждого типа: а) 9–10 баллов; б) 6–8 баллов; в) 4–5 баллов; г) 0–3 балла.

Суммируются итоговые оценки всех блоков, включая мотивационно-психологическую готовность.

Итоговое значение интерпретируется в соответствии с интервалами, полученными при расчете вербально-числовой шкалы, как указано ниже в таблице, полученный итоговый уровень содержит вербальные характеристики сформированности профессиональной компетентности в целом, уровни каждого блока характеризуют в отдельности компетенции специалиста.

Порядковая шкала измерения показателей профессиональной компетентности и интерпретация полученных результатов:

IV уровень – оптимальный (9–10 баллов) – данное качество проявляется «часто», сформировано на высоком уровне;

III уровень – допустимый (6–8 баллов) – данное качество проявляется «как правило», в целом сформировано, за исключением некоторых (несущественных) недостатков;

II уровень – критический (4–5 баллов) – данное качество проявляется «редко», сформировано на уровне отдельных, не связанных друг с другом элементов;

I уровень – недопустимый (0–3 балла) – данное качество «никогда» не проявляется, не сформировано.

Исходная шкала в соответствии со структурой профессиональной компетентности трансформируется в следующие интервалы для отдельных блоков:

Блоки уровни	I	II-III	IV	сумма
I	0-3	0-15	0-9	0-42
II	4-5	16-25	10-15	43-70
III	6-8	26-40	16-24	71-112
IV	9-10	41-50	25-30	113-140

Для 14 утверждений, содержащихся в карте компетентности, эти интервалы следующие:

113–140 баллов (оптимальный уровень) – данное качество проявляется «всегда», сформировано на высоком уровне;

71–112 баллов (допустимый уровень) – данное качество проявляется «как правило», в целом сформировано, за исключением некоторых (несущественных) недостатков;

43–70 (критический уровень) – данное качество проявляется «редко», сформировано на уровне отдельных, не связанных друг с другом элементов;

0–42 (недопустимый уровень) – данное качество «никогда» не проявляется, не сформировано.

По итогам диагностики может быть организована работа, направленная на устранение профессиональных дефицитов в деятельности руководителя.

Данная работа в качестве примера отражается в карте саморазвития руководителя.

Таблица 2

Карта саморазвития

Проблемы	Задачи	Технологии	Результат	Сроки	Коррекция
Все, что ниже 5 баллов	Что нужно сделать, чтобы решить проблему	Как это сделать	Что получим в итоге	В какие сроки будем делать	Что предпримем, если не достигнут результат

Раздел 2
Управление профессиональным развитием руководителя – основа эффективного управления коллективом

2.1. Факторы успешности в деятельности руководителя образовательной организации и управление ими

Немаловажным компонентом развития руководителя и успешности его управленческой деятельности выступает программа управления. Она складывается из авторской программы саморазвития и самоуправления и программы развития образовательной организации. Полагаем, что личность руководителя является определяющей при организации управленческой деятельности. Однако и сам руководитель, его компетенции формируются под воздействием непосредственно управленческой деятельности. Такая диалектика особым образом сказывается на мотивации управленческой деятельности.

Формирование мотивации деятельности, по существу, представляет формирование доминанты. Обозначим возможный набор средств для поддержания мотивации на успешную деятельность в современном дошкольном образовательном учреждении.

1. Карьерный рост.
2. Имидж специалиста.
3. Статус специалиста.
4. Признание внутри и за пределами образовательной организации.
5. Заслуги и их материализация в виде наград.
6. Имидж образовательной организации.

7. Наставничество, реализация авторского опыта.

8. Самореализация в профессии.

Технология управленческого воздействия в процессе создания и реализации авторской программы руководителя формируется в процессе взаимодействия с коллективом. Целенаправленный подход к ее созданию позволяет постепенно переносить акцент с прямых непосредственных воздействий руководителя на коллектив в сторону косвенных и опосредованных воздействий. Это обеспечивается умением делегировать полномочия, выстраиванием горизонтальных связей управления, гуманизацией отношений в коллективе.

Руководитель в своей деятельности, независимо от стиля руководства, которого он придерживается стихийно или целенаправленно, реализует следующие стратегии управления.

1. Традиционное управление.

2. Мотивационное программно-целевое управление.

3. Соуправление.

4. Рефлексивное управление.

5. Самоуправление.

Диалектика представленных концепций развивается по мере отхода от субъект-объектного взаимодействия (в практике это иллюстрируется такой расхожей фразой: «Я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак»).

Традиционное управление (обогащенное социально-психологической стратегией и тактикой) обеспечивает такое воздействие на управляемый объект, которое стимулирует активность объекта управления, создает предпосылки для перехода педагогов на позицию субъектов взаимодействия.

Исходя из новой позиции, когда педагоги не только способны проявлять свою активность, но и руководителем созданы условия для инициативности, творчества и самостоятельности в коллективе, каждый специалист расширяет зону своей деятельности в управлении ДОО. В этой связи возни-

кают новые отношения субъектов, которые характеризуются как взаимодействие равных.

Таким образом инициируется рефлексивное управление – механизм взаимовоздействия в системах «руководитель – подчиненный», «педагог – педагог». Данные позиции позволяют перейти к полноценным процессам самоуправления. Самоуправление позволяет организовать комплекс воздействий субъекта на собственное профессиональное развитие.

Таблица 3

Взаимосвязь видов управления в процессе развития ДОО

Уровни управления	**Этапы управления**		
	Вход	**Процесс**	**Выход**
Стратегический	управление /МПЦУ*	соуправление / РУ	самоуправление
Тактический	соуправление / РУ	самоуправление	соуправление / РУ
Оперативный	самоуправление	управление / МПЦУ	управление / МПЦУ
Ориентиры управления	оперативный (адаптации)	тактический (интеграции)	стратегический (индивидуализации)

Пояснения к таблице:

МПЦУ – мотивационное программмно-целевое управление;

РУ – рефлексивное управление.

Самоуправление является стратегической целью и результатом реализации авторской концепции руководителя. Оно становится условием успешного развития коллектива и саморазвития педагогов в профессии, вершиной достижения предыдущих форм управления. Самоуправление соотносится с другими видами управления как процесс интериоризации, и ее итог – возможность действовать продуктивно и результативно на основе собственной инициативы и ответственности.

2.2. Алгоритмы управляющих программ в деятельности руководителя

Алгоритм управляющей программы, направленной на формирование программ саморазвития субъектов в дошкольном образовании, предусматривает ряд этапов, которые позволяют перевести коллектив из ситуации «мы не можем/не хотим/не будем» в ее противоположность: «мы сможем/будем/хотим». Для этого в планомерном порядке руководителю нужно организовать прохождение коллективом следующих этапов:

1) **неосознанной некомпетентности** *(я не знаю, что я не знаю)*: в коллективе отмечается у большинства педагогов высокий уровень удовлетворенности своей деятельностью, иллюзия компетентности (отсутствие вопросов, боязнь критики, низкий уровень рефлексии), при обнаружении некомпетентности – стремление скрыть недостатки, вплоть до отрицания проблем, выстраивание защиты;

2) **осознанной некомпетентности** *(я знаю, что я не знаю):* в коллективе отмечается у большинства педагогов понимание затруднений, происходит опредмечивание трудности, возникают ситуации напряженности, кризиса, что сопровождается формированием проблемного поля и оформлением конкретных проблем, анализом причин затруднений, возникновением потребности в дополнительной информации и действиях по решению проблем;

3) **неосознанной компетентности** *(я не знаю, что я знаю):* в коллективе отмечается у большинства педагогов затруднения в осмыслении целостного опыта, рефлексии результатов и прогнозе развития;

4) **осознанной компетентности** *(я знаю, что я знаю):* в коллективе отмечается у большинства педагогов целостное и системное представление достигнутого уровня сформированности профессиональной компетентности.

Сопровождение указанных этапов развития коллектива обеспечивается реализацией программы управления, предусматривающей переход от традиционного управления к самоуправлению.

Программа традиционного управления в соответствии с выделенными этапами направлена на:

1) стимулирование обнаружения некомпетентности, выявление проблемных полей и дефицитов в профессиональной подготовке путем предъявления нормы-образца и создание условий для перестройки опыта в соответствии с выявленными проблемами (совместный анализ действий, сравнение собственных профессиональных возможностей с другими коллегами, взаимодействие с компетентным человеком). Результатом управления выступает обнаружение некомпетентности, готовность к ее устранению, открытие способов ее осознания;

2) помощь в определении затруднений, организацию освоения нормы-образца, стимулирование положительной обратной связи. На данном этапе целью управления является конкретизация выявленных проблемных полей, стимуляция процесса самопрограммирования по их оптимизации путем оказания помощи в определении затруднений, организации освоения нормы-образца, информационно-методического сопровождения реализации индивидуальных программ. Результатом подобной деятельности является самообнаружение некомпетентности, готовность к реализации индивидуальной программы;

3) формирование мотивации к постоянному самоанализу, помощь в обосновании опыта, оценку усвоения. Результатом управления является осознание собственного достигнутого уровня профессиональной компетентности;

4) закрепление устойчивого образа профессиональной компетентности за счет расширения и применение опыта в новых ситуациях, формирования опыта творческой дея-

тельности. Как результат – устойчивое мотивационно-ценностное и эмоционально-оценочное отношение к себе как профессионалу.

Отход от внешнего и жесткого управления со стороны руководителя может быть осуществлен за счет перестройки его деятельности. Такая перестройка характеризуется снижением внешнего контроля, организацией коллективного взаимодействия и установлением доверительных и открытых отношений в коллективе.

Программа соуправление обеспечивает:

1. Коллективную работу по определению общих затруднений, формирование целостного образа проблемного поля группы, организацию взаимодействия с компетентными субъектами. Технологиями управления выступают организация группового осмысления нормы-образца, выявление ценностей образовательной деятельности, актуализация коллективного опыта, создание условий для перестройки опыта в соответствии с выявленными проблемами (совместный анализ действий, сравнение собственных профессиональных возможностей с другими коллегами, взаимодействие с компетентным человеком). Основной результат – обнаружение типичных проблем в группе и готовность к их устранению через способы коллективного осознания, деятельности и анализа.

2. Совместный анализ по выявлению причин появления затруднений, выработку общей стратегии деятельности по освоению нормы-образца. Организационный план соуправления представлен действиями по оказанию помощи в определении затруднений, организации освоения нормы-образца в различных формах активного (коллективного) обучения, информационно-методическом сопровождении реализации группового плана взаимодействия. Результатом соуправления выступает готовность к полисубъектному взаимодействию как средству решения индивидуальных и коллективных проблем, опыт взаимосвязанной деятельности.

3. Совместную деятельность рефлексивно-диагностического характера с постоянным обсуждением достигнутого уровня с целью стимулирования группового обобщения опыта, постоянной рефлексии группы. Технологией соуправления становится формирование мотивации к постоянному взаимоанализу, организация взаимопомощи в обосновании опыта, оценка степени сформированности компетентности. Как результат – осознание группой достигнутого уровня профессиональной компетентности.

4. Коллективное обсуждение достигнутых результатов, оценку степени усвоения нормы-образца группой с целью закрепления устойчивого образа профессиональной компетентности как коллективной ценности посредством расширения и применения опыта в новых ситуациях, формирования опыта творческой деятельности в процессе группового взаимодействия. Результатом заключительного этапа соуправления становится устойчивое мотивационно-ценностное и эмоционально-оценочное отношение группы к достигнутому уровню профессиональной компетентности.

Программа самоуправления предусматривает следующие действия.

1. Сравнение собственного уровня развития профессиональной компетентности с уровнями других педагогов, совместный анализ деятельности по актуализации опыта и принятия нормы-образца.

2. Актуализация собственного уровня развития компетентности, ресурсов развития, формирование индивидуальной программы развития.

3. Формирование потребности и готовности к постоянному самоанализу собственного профессионального развития.

4. Рефлексия индивидуальных результатов, определение степени сформированности профессиональной компетентности.

Алгоритм оперативного этапа управления (самоуправление), представленный в таблице, наглядно демонстрирует эво-

люционные достижения управленческих подходов в процессе руководства коллективом.

Таблица 4

Общий алгоритм управляющей программы в деятельности руководителя ДОО

Этапы	Управление	Соуправление	Самоуправление
Неосознанная некомпетентность: высокий уровень удовлетворенности своей деятельностью, иллюзия компетентности, стремление скрыть некомпетентность при ее обнаружении	Стимулирование обнаружения некомпетентности, выявление проблемных полей в профессиональной подготовке, предъявление нормы-образца	Коллективная работа по определению общих затруднений, формирование целостного образа проблемного поля группы, организация взаимодействия с компетентными субъектами	Сравнение собственного уровня развития профессиональной компетентности с уровнями других педагогов, совместный анализ деятельности по актуализации опыта и принятия нормы-образца
Осознанная некомпетентность: опредмечивание трудности, ситуация напряженности, кризиса, потребность в дополнительной информации и действиях по решению проблем	Помощь в определении затруднений, организация освоения нормы-образца, стимулирование положительной обратной связи	Совместный анализ по выявлению причин появления затруднений, выработка общей стратегии деятельности по освоению нормы-образца	Актуализация собственного уровня развития компетентности, ресурсов развития, формирование индивидуальной программы развития
Неосознанная компетентность: затруднения в осмыслении целостного опыта, рефлексии результатов и прогнозе развития	Формирование мотивации к постоянному самоанализу, помощь в обосновании опыта, оценка усвоения	Совместная деятельность рефлексивно-диагностического характера с постоянным обсуждением достигнутого уровня	Формирование потребности и готовности к постоянному самоанализу собственного профессионального развития
Осознанная компетентность: системное представление о собственном профессионализме	Закрепление устойчивого образа профессиональной компетентности	Коллективное обсуждение достигнутых результатов, оценка степени усвоения нормы-образца группой	Рефлексия индивидуальных результатов, определение степени сформированности профессиональной компетентности

Таблица 5

Алгоритм стратегического этапа управления (традиционное управление / мотивационное программно-целевое управление)

Этапы/показания	Цель	Управленческие действия	Результат
Неосознанная некомпетентность: удовлетворенность своей деятельностью, иллюзия компетентности (отсутствие вопросов, боязнь критики, низкий уровень рефлексии). При обнаружении некомпетентности – стремление скрыть недостатки, вплоть до отрицания проблем, выстраивание защиты	Стимулирование обнаружения некомпетентности, выявление проблемных полей в профессиональной подготовке	Предъявление нормы-образца, актуализация опыта, создание условий для перестройки опыта в соответствии с выявленными проблемами (совместный анализ действий, сравнение собственных профессиональных возможностей с другими коллегами, взаимодействие с компетентным человеком)	Обнаружение некомпетентности и формирование готовности к ее устранению, открытие способов ее осознания
Осознанная некомпетентность: опредмечивание трудности, формирование проблем, анализ причин затруднений	Конкретизировать выявленные проблемные поля, стимулировать процесс самопрограммирования по их оптимизации	Помощь в определении затруднений, организация освоения нормы-образца, информационно-методическое сопровождение реализации индивидуальных программ	Самообнаружение некомпетентности, готовность к реализации индивидуальной программы
Неосознанная компетентность: отсутствие целостного образа промежуточных и итоговых результатов, недостаточная рефлексия	Стимулирование к обобщению опыта, постоянной рефлексии	Формирование мотивации к постоянному самоанализу, помощь в обосновании опыта, оценка усвоения	Осознание собственного достигнутого уровня профессиональной компетентности
Осознанная компетентность: целостное и системное представление достигнутого уровня сформированности профессиональной компетентности	Закрепление устойчивого образа профессиональной компетентности	Расширение и применение опыта в новых ситуациях, формирование опыта творческой деятельности	Устойчивое мотивационно-ценностное и эмоционально-оценочное отношение к себе как профессионалу

Таблица 6

Алгоритм тактического этапа соуправления (рефлексивное управление)

Этапы/показания	Цель	Управленческие действия	Результат
Неосознанная некомпетентность: удовлетворенность своей деятельностью, иллюзия компетентности (отсутствие вопросов, боязнь критики, низкий уровень рефлексии). При обнаружении некомпетентности – стремление скрыть недостатки, вплоть до отрицания проблем, выстраивание защиты	Стимулирование коллективного обнаружения некомпетентности, выявление проблемных полей в профессиональной подготовке педагогов	Групповое осмысление нормы-образца, выявление ценностей образовательной деятельности, актуализация коллективного опыта, создание условий для перестройки опыта в соответствии с выявленными проблемами (совместный анализ действий, сравнение собственных профессиональных возможностей с другими коллегами, взаимодействие с компетентным человеком)	Обнаружение типичных проблем в группе и готовность к их устранению через способы коллективного осознания, деятельности и анализа
Осознанная некомпетентность: опредмечивание трудностей, формирование проблем, анализ причин затруднений	Конкретизация выявленных проблемных полей, стимулирование процесса коллективного программирования и структурирования развития коллектива	Помощь в определении затруднений, организация освоения нормы-образца в различных формах активного (коллективного) обучения, информационно-методическое сопровождение реализации группового плана взаимодействия	Готовность к взаимодействию как средству решения индивидуальных и коллективных проблем, опыт взаимосвязанной деятельности
Неосознанная компетентность: затруднения во взаимоанализе, в определении групповых результатов и продуктов деятельности	Стимулирование группового обобщения опыта, постоянной рефлексии группы	Формирование мотивации к постоянному взаимоанализу, организация взаимопомощи в обосновании опыта, оценка степени сформированности компетентности	Осознание группой достигнутого уровня профессиональной компетентности
Осознанная компетентность: системное представление о характере сформированности профессиональной компетентности на уровне группы	Закрепление устойчивого образа профессиональной компетентности как коллективной ценности	Расширение и применение опыта в новых ситуациях, формирование опыта творческой деятельности в процессе группового взаимодействия	Устойчивое мотивационно-ценностное и эмоционально-оценочное отношение группы к достигнутому уровню профессиональной компетентности

Таблица 7

Алгоритм оперативного этапа управления (самоуправление)

Этапы/показания	Цель	Управленческие действия	Результат
Неосознанная некомпетентность: отсутствие вопросов, боязнь критики, низкий уровень рефлексии; при обнаружении некомпетентности – стремление скрыть недостатки, вплоть до отрицания проблем, выстраивание защиты *(я не знаю, что я не знаю)*	**Самопознание:** стимулирование обнаружения некомпетентности, выявление проблемных полей в профессиональной подготовке, актуализация индивидуального опыта	Предъявление нормы-образца актуализация опыта создание условий для перестройки опыта в соответствии с выявленными проблемами (совместный анализ действий, сравнение собственных профессиональных возможностей с другими коллегами, взаимодействие с компетентным человеком)	**Самоосознание**: обнаружение некомпетентности и формирование психологической готовности к ее устранению, открытие способов осознания проблем
Осознанная некомпетентность: опредмечивание трудности, формирование проблем, анализ причин затруднений *(я знаю, что я не знаю)*	**Самоопределение:** конкретизация выявленных проблемных полей, стимулирование процесса самопрограммирования на основе самооценки и диагностики	Помощь в определении затруднений, организация освоения нормы-образца, постоянное отслеживание индивидуального процесса формирования профессиональной компетентности	**Самоактуализация:** интериоризация групповых норм, самообнаружение некомпетентности, готовность к реализации индивидуальной программы
Неосознанная компетентность: высокий уровень достижений и их демонстрация, недостаточная готовность к обнаружению результатов *(я не знаю, что я знаю)*	**Самоорганизация:** стимулирование к обобщению опыта, постоянной рефлексии	Формирование мотивации к постоянному самоанализу, помощь в обосновании опыта, оценка усвоения, контроль над процессом формирования профессиональной компетентности	**Самоутверждение:** осознание собственной результативной готовности по отношению к знаниям, умениям, навыкам, опыту творчества
Осознанная компетентность: системное и целостное представление об уровне сформированности профессиональной компетентности *(я знаю, что я знаю)*	**Самореализация:** закрепление устойчивого образа профессиональной компетентности и готовности самореализовываться	Внесение корректив в собственное развитие на основе диагностики профессионального роста, расширение и применение опыта в новых ситуациях, формирование опыта творческой деятельности	**Саморегуляция:** устойчивое мотивационно-ценностное и эмоционально-оценочное отношение к себе как профессионалу

2.3. Форматы организации коллективного взаимодействия в детском саду

Использование описанной технологии с учетом диалектики смены различных видов управления в процессе руководства коллективом позволяет достигать высоких результатов профессионального развития педагогов и качества образовательной деятельности в детском саду.

Фрагмент технологии рефлексивного мониторинга в рамках проведения деловой игры «Аттестация»[1]

Разработка технологических карт в рамках управления коллективом позволяет организовать мобильные и эффективные форматы решения актуальных проблем в детском саду.

Проиллюстрируем их применение на примере сопровождения профессионального развития коллектива в детском саду.

Технологическая карта моделирует целостное содержание профессиональной компетентности и призвана обеспечить актуализацию опыта педагогов и его переструктурирование на основе управленческого воздействия руководителя и методического сопровождения, реализуемого его заместителем.

Начальным этапом развития профессиональной компетентности педагога в условиях внутренних форм повышения квалификации является перевод субъекта из состояния неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности. Формой его реализации выступает деловая игра, которая проводится в детском саду.

Тема: «Экспертирование нормы-образца сформированности профессиональной компетентности педагога дошкольного образования».

[1] В соответствии с психолого-педагогическими принципами конструирования деловой игры и ее структурой разработан предлагаемый формат. Использованы материалы методического пособия: М.П. Боброва. Дидактическая подготовка педагогических кадров дошкольных учреждений в контексте профессиональной деятельности : метод. пособие. Барнаул : Изд-во БГПУ, 1997. С. 48–57.

Цель игры: выработка и принятие в коллективе оптимальных критериев оценки уровня сформированности профессиональной компетентности педагога в детском саду.

Задачи:

• познакомить с целями, задачами и содержанием внутренних форм повышения квалификации педагогов в ДОО;

• стимулировать процесс самопрограммирования формирования профессиональной компетентности на основе актуализации опыта педагогов;

• развивать способность к самоуправлению на основе рефлексии, самооценки сформированности профессиональной компетентности;

• формировать интерес, критическое отношение к изучаемому материалу, стимулировать мотивационную готовность к его освоению;

• собственно игровая задача: овладеть навыками продуктивного группового взаимодействия в процессе согласования индивидуальных и групповых оценок.

Объект имитации в игре: совместное заседание специалистов в области дошкольного образования (молодые педагоги, педагоги с опытом работы, эксперты) с целью экспертирования содержания и критериев сформированности профессиональной компетентности для оценки результатов повышения квалификации педагогов в детском саду.

Примерный комплект ролей: председатель экспертной группы (руководитель), докладчик, секретарь, аналитик, оппонент.

Этапы игры

1. Каждый педагог индивидуально оценивает значимость предлагаемых критериев.

2. Следующий шаг: каждый педагог оценивает развитость данных умений у себя по указанным параметрам.

В процессе оценивания использовалась порядковая шкала и ее модификация – вербально-числовая шкала для

измерения субъективных оценок педагогов дошкольного образования. Данные шкалы позволяют получить качественно-количественные характеристики исследуемого явления.

Порядковая шкала измерения показателей профессиональной компетентности и интерпретация полученных результатов:

IV. 9–10 баллов (оптимальный уровень) – данное качество проявляется «всегда», сформировано на высоком уровне;

III. 6–8 баллов (допустимый уровень) – данное качество проявляется «как правило», в целом сформировано, за исключением некоторых (несущественных) недостатков;

II. 4–5 (критический уровень) – данное качество проявляется «редко», сформировано на уровне отдельных, не связанных друг с другом элементов;

I. 0–3 (недопустимый уровень) – данное качество «никогда» не проявляется, не сформировано.

Исходная шкала в соответствии со структурой профессиональной компетентности трансформируется в следующие интервалы для отдельных блоков:

I. Для блока «Мотивационная готовность» (см. параметры исходной шкалы).

II–III–IV. Для блока «Теоретическая, технологическая, результативная готовность»: [2]

I. [0; n*3] (недопустимый уровень) – данное качество «никогда» не проявляется, не сформировано.

---

[2] Доверительные интервалы для разработки квалиметрического эталона рассчитываются следующим образом: верхний предел интервала получается в результате умножения соответствующего балла для обозначения верхнего предела определенного интервала и количества утверждений (n) в блоке (например, для пяти утверждений в блоке верхний предел доверительного интервала для недопустимого уровня получается в результате умножения числового значения верхнего предела исходной шкалы на количество утверждений, т.е. 3*5=15). Нижний предел каждого последующего доверительного интервала образуется путем прибавления единицы к числовому значению предыдущего верхнего интервала (например, для критического уровня в блоке из пяти утверждений в нашем примере это 15+1=16).

II. [n*3+1; n*5] (критический уровень) – данное качество проявляется «редко», сформировано на уровне отдельных, не связанных друг с другом элементов;

III. [n*5+1; n*8] баллов (допустимый уровень) – данное качество проявляется «как правило», в целом сформировано, за исключением некоторых (несущественных) недостатков;

IV. [n*8+1; n*10] баллов (оптимальный уровень) – данное качество проявляется «всегда», сформировано на высоком уровне.

Обработка результатов

Суммируются оценки по каждому блоку (для блока мотивационно-психологической готовности осуществляется выбор одного типа мотивов и соответствующего значения интервала порядковой шкалы для каждого типа).

Суммируются итоговые оценки всех блоков, включая мотивационно-психологическую готовность.

Итоговое значение интерпретируется в соответствии с интервалами, полученными при расчете вербально-числовой шкалы, как указано выше, полученный итоговый уровень содержит вербальные характеристики сформированности профессиональной компетентности в целом, уровни каждого блока характеризуют в отдельности пространства развития педагога.

Компетентность педагога в вопросах инноваций в системе дошкольного образования

I. Мотивационно-психологическая готовность: мотивы, движущие педагогом в работе, в зависимости от преобладающих стремлений (выбрать один тип):

а) в самореализации (не представляю себя вне профессии): педагог стремится к самосовершенствованию, демонстрирует личностную значимость посредством овладения и реализации новшеств в образовании

ВМ > ВПМ > ВОМ (9–10 баллов); или

б) в общественном признании, поощрении со стороны коллег, родителей, детей

ВПМ > ВМ > ВОМ (6–8 баллов); или

в) «награждай и проверяй»: педагог стремится овладеть инновационными знаниями и практикой при условии системы материального и морального стимулирования

ВПМ > ВОМ > ВМ (4–5 баллов); или

г) соответствовать требованиям, избегать административных воздействий (контроль за каждым шагом): педагог не имеет познавательного и личностного интереса к овладению инновационной компетентностью

ВОМ > ВПМ > ВМ (0–3 балла).

II. Теоретическая готовность:

1. Педагог имеет представление о современных тенденциях в области дошкольного образования, развитии инновационной науки и практики.

2. Знаком с основными нормативными документами в области образования, регламентирующими инновационную, экспериментальную деятельность в рамках дошкольного образовательного учреждения.

3. Знаком с основными понятиями инновационной теории и практики, способен раскрыть существенные признаки изучаемых явлений.

4. Имеет представление о принципах, целях, содержании и технологии экспериментальной работы в ДОУ.

5. Способен анализировать и продуцировать инновационные идеи, теории, концепции.

III. Технологическая готовность:

1. Способен прогнозировать и осуществлять инновационную деятельность в ее структуре и логике: цели/ задачи – условия – способы – анализ/коррекция.

2. Способен формулировать и решать вариативные задачи педагогической деятельности в инновационном аспекте.

3. Владеет методологией и методами педагогического исследования в аспекте экспериментальной работы в ДОУ (анализ, планирование, организация, контроль, регулирование).

4. Способен создавать творческую концепцию воспитания, образования, развития детей-дошкольников.

5. Способен анализировать, аккумулировать и использовать творческий опыт других специалистов.

IV. Результативная готовность:

1. Умение определять продуктивность своей инновационной деятельности, степень достижения результата.

2. Рефлексия на опыт инновационной деятельности, прогноз ее дальнейшего развития.

3. Способность к коррекции, перестройке своей деятельности в зависимости от изменяющихся условий (независимость суждений, критичность мышления, креативность, чувствительность к проблемам).

• В подгруппах педагоги совместно выстраивают значимость предложенных умений и делают групповой портрет специалиста с точки зрения принятой роли. Также в подгруппе обобщаются индивидуальные оценки развитости перечисленных в карте умений.

• Выступление подгрупп: фиксируются значимые и незначимые умения, составляется коллективный портрет затруднений в подгруппе по поводу содержания профессиональной компетентности.

• Групповая дискуссия призвана определить основные акценты и приоритеты в изучении курса, выработать единую точку зрения о значимости содержания профессиональной компетентности.

• Рефлексия результатов и процесса взаимодействия в игре позволяет актуализировать педагогам собственные смыслы и ценности, осмыслить предлагаемое содержание курса.

• Этап разработки индивидуальных траекторий освоения определенной программы внутрифирменного повышения квалификации педагогов на основе актуализированных противоречий и групповых оценок значимости предлагаемых профессиональных умений.

Раздел 3
Программирование развития в деятельности руководителя

3.1 Система программ и структура планов развития

Программа управления ДОО складывается постепенно на основе разработки и реализации программы развития детского сада. Определим ее место в структуре программно-методического обеспечения, а также назначение в контексте стратегических целей и задач детского сада.

Таблица 8

Система программ и планов ДОО

Система программ	Система планов
Программа развития	Годовой план
Образовательная программа	Календарно-тематический план
Рабочие программы	Перспективный план

Таблица 9

Программное обеспечение управления ДОО

Документация	**Планы развития**	**Уровень субъекта управления**
Программа развития	Стратегический план (3–5 лет)	Управление
Образовательная программа	Тактический план (годовой план)	Соуправление
Рабочая программа	Оперативный план (образовательная деятельность в группе детского сада, по образовательной области (направлению развития ребенка))	Самоуправление

Для того чтобы приблизиться к пониманию структуры и содержания программы развития, мы представим ее основные компоненты в контексте нормативно-правового и методического сопровождения.

Таблица 10

Алгоритм конструирования программы развития

Содержание	Нормативно-правовое и методическое сопровождение
Анализ актуальных тенденций - мировые тренды, - государственная политика в сфере образования, - направления модернизации ДО в регионе	Аналитическая справка
Анализ нормативно-правовой базы	
Актуализация состояния и потенциала развития ДОО	Концепция
Выбор подхода и проектирование развития	
Поиск и создание концептуальной модели развития	Модель
Создание организационно-методических условий для разработки программы	Локальные акты
Написание программы развития	Программа развития
Общественная и профессиональная экспертиза	Заключение
Апробация программы и стабилизация	Мониторинг
Полноценное внедрение программы	

Что касается реализации программы развития, то она во многом определяется качеством подготовительного этапа (когда составляется, согласуется план развития). План мо-

жет выглядеть только в соответствии с обозначенными в таблице компонентами.

Таблица 11

Принципиальная структура плана развития

Цель, задачи	Содер-жание	Техно-логии	Критерии результата	Сроки/ этапы	Исполнители/ ответственные	Анализ/ коррекция

Также необходимо учесть, что перед первым столбцом (виртуальные столбцы слева) у нас есть как минимум понимание трех обстоятельств, это:

1) мотивационная готовность субъектов к решению проблем;

2) результаты качественного анализа, что подтверждается упорядоченным по приоритетам, ресурсам и перспективам полем проблем, затрудняющих функционирование и развитие образовательной организации;

3) существующие документы стратегического характера (концепция, программа развития), которые будут во многом определять содержание и структуру плана (годового, календарно-тематического, перспективного и пр.).

Следовательно, результативность составления плана, помимо перечисленных обстоятельств, будет определяться и наличием необходимых для оценки и контроля элементов (представленных в таблице). Отметим, что игнорирование хотя бы одного элемента (а в практике обычно 2-3) ведет не только к провалу плана и его исполнения, но и краху последующих процедур (контроля и коррекции). В отсутствие ответственных (а это не всегда и не везде те же субъекты, что исполнители), сроков исполнения, планируемого результата и предполагаемой коррекции, любой педагогический (майский, итоговый) совет превращается в попытку найти причины, исправить которые уже невозможно.

В этой связи управленческое решение, которое принимается по итогам педагогического совета обрекает детский сад на пролонгированное решение «нерешенных» проблем. Проблемы, выявленные по итогам года и не решенные в течение года, как правило, переносятся на следующий (учебный) год.

3.2. Программа саморазвития педагога

В основе становления, развития и функционирования педагогической деятельности лежат механизмы самоорганизации и саморегуляции. Самоорганизацию и саморегуляцию правомерно рассматривать не только в контексте рефлексивного управления, но и как относительно самостоятельные функции, обеспечивающие стабильное, динамичное и направленное развитие личности и деятельности педагога.

Данные функции строятся в логике управленческого цикла «самоанализ – самопланирование – самоорганизация – самоконтроль – саморегулирование» и обеспечивают логику индивидуального развития на рефлексивной основе – «самосознание (самопознание) – самоопределение – самовыражение – самоутверждение – самореализация – саморегуляция».

Педагогическая деятельность рассматривается как системное целостное образование проекции личностных качеств педагога и его профессионально-педагогических умений.

Пути самосовершенствования основываются на технологиях развития и саморазвития: познание себя, тренировка воли, управление эмоциями, умение выйти из кризиса, освоение психотехнологий педагогического воздействия (педагогическое общение как форма педагогического взаимодействия), освоение педагогических технологий (деятельностная форма взаимодействия), сознательное самоограничение (самоорганизация и саморегуляция).

Исследователи выделяют 4 блока в самопознании.

1. Личностные свойства, индивидуальность.

2. Конструктивные и познавательные способности связаны с проектированием собственного развития на основе индивидуального познания.

3. Коммуникативные и организаторские способности связаны с организацией взаимодействия (совместной деятельности, межличностных отношений на основе общения), способствуют реализации оптимального педагогического воздействия, осуществлению обратной связи.

4. Рефлексивные способности актуализируют опыт индивида, самоанализ на основе взаимных оценок, самооценки с целью прогнозирования собственного развития и его регуляции.

Также авторы уделяют внимание психологическому здоровью и эмоциональному благополучию.

Структура и содержание программы развития педагога может быть проиллюстрирована на примере декомпозиции цели формирования готовности педагога к саморазвитию.

ГЦ – формировать готовность к осуществлению саморазвития посредством самоорганизации и саморегуляции

Вц1 – формировать компетентность педагогов в вопросах саморазвития

Вц2 – обеспечить овладение технологиями саморазвития

Вц3 – закреплять устойчивое мотивационно-ценностное отношение к саморазвитию

Вц4 – актуализировать потенциальные возможности самореализации педагогов

з7 – включение в активный процесс профессиональной деятельности

з8 – овладение профессиональными умениями

з9 – овладение способами и методами самоорганизации и саморегуляции в процессе осуществления профессиональной деятельности

цА3 з10 – реализация программы саморазвития

з4 – овладение знаниями о механизмах саморазвития

з5 – овладение знаниями о способах и методах развития самоорганизации и саморегуляции

цА2 з6 – выделение приоритетных и второстепенных задач саморазвития

з1 – обеспечить мотивационную готовность к саморазвитию

з2 – способствовать осознанию ценности самосовершенствования

цА1 з3 – стимулировать построение программы саморазвития

Рис. 1. Построение дерева целей в работе по саморазвитию личности и деятельности педагога

Реализация программы саморазвития начинается с диагностики готовности педагога к управлению собственным профессиональным развитием.

Карта компетентности педагога в вопросах саморазвития

I. Мотивационно-психологическая готовность: мотивы, движущие педагогом в развитии, в зависимости от преобладающих стремлений:

а) в самоактуализации и самореализации (не представляю себя вне профессии): педагог стремится к самосовершенствованию, демонстрирует личностную значимость посредством овладения и реализации технологий саморазвития, осознает ценность и смысл саморазвития

ВМ > ВПМ > ВОМ;

б) в повышении социального статуса (общественное признание, одобрение, поощрение со стороны коллег, родителей, детей)

ВПМ > ВМ > ВОМ;

в) педагог стремится овладеть технологиями саморазвития при условии системы материального и морального стимулирования

ВПМ > ВОМ > ВМ;

г) стремление соответствовать требованиям, избегать негативных воздействий (контроль за каждым шагом) становится основным мотивом деятельности по саморазвитию: педагог не имеет познавательного и личностного интереса к овладению технологиями самосовершенствования

ВОМ > ВПМ > ВМ.

II. Теоретическая готовность:

1. Педагог имеет представление о перспективах собственного саморазвития на основе объективных требований к себе как к личности и профессионалу и данных самоанализа.

2. Знаком с основными понятиями, связанными с саморазвитием, инновационной теории и практики, способен раскрыть существенные признаки изучаемых явлений.

3. Знаком с основными методами и способами саморазвития.

4. Имеет представление о принципах, целях, содержании и технологиях самопрограммирования.

5. Способен анализировать и продуцировать идеи, теории, концепции саморазвития.

III. Технологическая готовность:

1. Способен прогнозировать и осуществлять саморазвитие в структуре (цели/задачи – условия – способы – анализ/коррекция) и логике (самосознание/познание – определение – выражение – утверждение – реализация – регуляция).

2. Способен формулировать и решать задачи по саморазвитию в инновационном аспекте.

3. Владеет методологией и методами саморазвития в логике самоанализа, планирования, организации, контроля, регулирования.

4. Способен создавать творческую концепцию саморазвития.

5. Способен анализировать, аккумулировать и использовать творческий опыт саморазвития других специалистов.

IV. Результативная готовность:

1. Умение определять результативность и продуктивность своей деятельности по саморазвитию.

2. Направленность на осмысление собственной траектории развития, самоанализ собственного уровня развитости, выделение негативных и позитивных моментов в своей педагогической деятельности; рефлексия на опыт саморазвития и прогноз этого процесса.

3. Способность к коррекции, перестройке своей деятельности в зависимости от изменяющихся условий.

Организация рефлексивного мониторинга на основе самооценки педагогом процесса саморазвития позволяет выработать собственную программу развития и контролировать процесс ее реализации.

Компоненты саморазвития, требующие оптимизации	Индивидуальные цели саморазвития	Методы и средства саморазвития	Планируемый результат	Анализ и коррекция результата

Рис. 2. Образец самопрограммирования профессионального развития субъекта

3.3. Сопровождение саморазвития педагогов в ДОО

Сопровождение саморазвития педагога выстраивается с учетом определенных этапов и трудностей, возникающих в процессе разрешения противоречий, лежащих в основе саморазвития.

Трудности, характерные для деятельности педагога на разных этапах становления профессионализма, требуют самоопределения субъекта на каждом этапе своего развития.

В качестве примера приведем данные исследования, раскрывающие характерные дилеммы в саморазвитии педагога и пути их оптимизации [3].

[3] Варданян Ю.В. Строение и развитие профессиональной компетентности специалиста с высшим образованием: На материале подготовки педагога и психолога. Тема диссертации и автореферата по ВАК РФ 13.00.01 : дис. … д-ра пед. наук / Варданян Юлия Владимировна. М.,1998. 353 с.

Таблица 12

Контексты профессиональных затруднений в развитии педагога

№	Типы трудных ситуаций	Примеры ситуации	Психологическая интерпретация
I		**Адаптанты**	
1	Самоопределенческий	Переоценка отношения «человек – педагогическая деятельность». Принятие ценностей, традиций педагогического коллектива	Данные ситуации инициируют процессы индивидуализации и персонализации, лежащие в основе профессионального самоопределения
2	Учебно-педагогический	Вхождение в педагогический процесс, обучение основам реальной педагогической деятельности	Данные трудности в большей степени связаны с изменением психологической структуры профессионализма под воздействием реальных условий деятельности
3	Социально-психологический	Ситуации, связанные с адаптацией в новом коллективе, принятия норм, сложившихся в данной профессиональной среде	Данные ситуации возникают вследствие наличия коммуникационных барьеров, нарушений или как результат естественных адаптационных процессов
4	Социальный	Принятие социальной роли педагога	В психологическом плане данные ситуации выступают наиболее критичными и деструктивными. Заниженный социальный статус педагога в обществе создает объективные препятствия в адаптации к деятельности
5	Профессионально-деятельностный	Овладение педагогическими техниками и технологиями	В психологическом аспекте данные ситуации имеют высокий развивающий потенциал

II Стабильно функционирующие

6	Самоопределенческий	Переоценка отношения к профессии педагога. Ситуации, связанные с изменением предмета преподавания	Психологический аспект данных ситуаций заключается в изменении системы отношений, как правило, через разрешения внутриличностного конфликта, связанного с изменением ценностных, смысловых оснований педагогической деятельности
7	Учебно-педагогический	Использование имеющихся знаний, навыков, умений в изменяющихся условиях	В данном случае отмечается стремление учителя сохранить стереотипы, шаблоны деятельности в изменяющихся условиях
8	Социально-психологический	Ситуации, связанные с ролевыми позициями учителя в педагогическом коллективе	В психологическом плане педагог стремится удержать или повысить свою ролевую позицию. Данные ситуации характеризуются достаточно высоким уровнем межличностной конфликтности. Если роль является самоцелью, то конфликт носит разрушающий характер
9	Социальный	Ситуации, связанные с социальным статусом педагога в обществе	В психологическом плане данные ситуации выступают наиболее критичными и деструктивными. Низкий социальный статус педагога приводит к периодическому процессу самоопределения к профессии, создает условия ранней депрофессионализации
10	Профессионально-деятельностный	Ситуации, возникающие при изменении норм деятельности	Психологический аспект этих ситуаций заключается в том, что фиксируется определенная недостаточность профессионализма, вместе с тем актуализируются механизмы профессионального развития

III Педагоги-мастера

11	Самоопределенческий	Принятие творческой педагогической позиции	В данных ситуациях важную роль играют психологические механизмы, обеспечивающие реализацию творческого «Я» педагога в деятельности
12	Учебно-педагогический	Ситуации, возникающие при внедрении инновационных педагогических технологий	В психологическом плане внедрение инновационных технологий рассматривается как предметная реализация творческого «Я» педагога в деятельности
13	Социально-психологический	Преодоление антиинновационных барьеров в коллективе	Психологический аспект данных ситуаций заключается в высоком уровне конфликтности, связанном с реакцией педагогического коллектива на нововведения
14	Социальный	Ситуации, возникающие при нарушении социальных норм, гарантий государства по отношению к педагогу	Как и на предыдущих этапах профессионализации, ситуации носят критичный и деструктивный характер. Это создает объективные трудности в реализации творческой активности педагога
15	Профессионально-деятельностный	Ситуации, связанные с применением новых педагогических технологий при изменении норм деятельности	В данных ситуациях трудности носят развивающий характер, так как при их разрешении задействуются механизмы профессионального развития личности учителя

3.4. Организационно-деятельностные ситуации в работе с педагогами

Мягкие технологии руководства коллективом позволяют организовать косвенное и опосредованное управленческое воздействие.

1. Ситуация установки связана в первую очередь с актуализацией структур субъектного опыта будущего педагога и формированием готовности к овладению профессиональной компетентностью.

2. Предъявление эталона (нормы-образца) усвоения содержания проблемы (темы), зафиксированного на уровне знаний, умений, опыта творческой деятельности, мотивационно-ценностного и эмоционально-оценочных отношений, а также результатов работы. Данные положения интериоризируются педагогами на уровне самооценки (рефлексии собственного опыта в рамках предлагаемого содержания) и сравнения себя с предъявляемым эталоном. Недирективное предъявление эталона усвоения позволяет стимулировать познавательную активность педагогов, актуализировать их субъектный опыт, определенным образом структурировать этот опыт в рамках предложенной проблемы. Педагогам предлагается оценить развитость профессиональных качеств, соотнесенных с утверждениями, характеризующими компетентность субъекта в конкретной области.

Данная форма работы призвана обеспечить соответствующую мотивационно-психологическую готовность к освоению определенного опыта: педагогам изначально задается ориентир (план, построение дерева целей в изучении проблемы с нормами-образцами мотивационной, теоретической, технологической и результативной готовности). По результатам самооценки проводится дополнительная работа по стимулированию интереса и готовности к освоению опыта. Основная цель данного этапа – перевод педагога из состо-

яния неосознанной компетентности в состояние осознанной некомпетентности (P. Dubin, 1962) – реализуется в следующих формах:

• проигрывается с использованием активных форм обучения ситуация критической самооценки, взаимооценки и согласования полученных в ходе первичной диагностики результатов с обязательной организацией рефлексивной практики;

• создается ситуация самопрезентации: педагогу задаются направления для самоанализа по соотнесению своих взглядов, знаний, интересов, ценностей с предлагаемыми в ходе обсуждения проблемы;

• педагогам предлагается создать собственную карту саморазвития в рамках изучаемого вопроса (она содержит проблемные поля, технологии их оптимизации и предполагаемый результат индивидуального развития). Созданная карта служит основой самоорганизации и саморегуляции в процессе изучения проблемы.

3. Ситуация делегирования инициативы связана с экспертированием предложенного эталона, выявление значимых компонентов и умений, их раскрывающих. Делается вывод о необходимости овладения уровнем целостного проявления профессиональной компетентности в совокупности всех блоков и подструктур.

4. Организация изучения проблемы с преимущественной ориентацией на выявленные пробелы и недостатки в компетентности педагогов: акцент делается на активные формы обучения, взаимодействие субъектов, их самоорганизацию и саморегуляцию по освоению содержания опыта посредством проблемно-деятельностных, организационно-деятельностных, деловых, имитационных игр, других форм проблемного и контекстного обучения.

5. Этап организации рефлексивной практики по итогам изучения проблемы. Анализ полученных результатов, опреде-

ление степени достижения цели (при сопоставлении с результатами), принятие решения о необходимых шагах по коррекции работы. Рефлексия собственной деятельности на предмет степени освоения и присвоения нормы-образца – квалиметрического эталона, измеряющего степень сформированности компетентности педагога в рамках осваиваемого содержания.

Описанные методы используются в программах управления, соуправления, самоуправления в процессе формирования профессиональной компетентности педагога дошкольного образования. Приведем конкретные примеры использования мягких управленческих технологий.

СКС (ситуация критической самооценки): создается ситуация, в которой педагог способен взглянуть на себя со стороны, глазами других и предстает с обнаженными достоинствами и недостатками. Это позволяет проанализировать прежний опыт, увидеть конкретные оценки и отношения педагога, что служит основой для коррекции ценностно-смысловых и оценочных компонентов его профессионального сознания.

Пример

Представьте ситуацию, что родителям дали право выбирать воспитателя. От вашей презентации зависит набор детей в группу (что особенно актуально, например, при «подушевом» финансировании). Какими тремя конкурентными (преимуществами перед другими воспитателями) качествами вы обладаете?

СДИ (ситуация делегирования инициативы): педагогам в процессе изучения педагогических ситуаций предоставляется возможность самостоятельно или в учебных группах осуществить процедуры постановки цели, выбора способов ее достижения. На основе предъявляемой нормы-образца (как определенного эталона в деятельности) организуется деятельность педагога по ее освоению: например, предъявляемые требования к профессиональным умениям

педагога формулируются не через должностные инструкции, а с помощью профессионального портрета педагога, его портрета глазами родителей, детей и т.д.

Пример

Представьте, что вас назначили руководителем детского сада. Какие три изменения (для улучшения методической работы) вы внесете в свою работу на посту заведующего?

СУ (ситуация установки): связана с формированием определенных устремлений, мотивов и отношений педагогов. Путем нежесткого предъявления нормы-образца происходит усвоение предъявляемых требований.

Пример

С помощью родительских высказываний («Каким я вижу педагога…») можно обеспечить стремление педагогов к принятию определенных требований со стороны родителей и детей.

ОДС (организационно-деятельностные ситуации) направлены на инициирование коллективного «выращивания» нового опыта, перестройку существующего опыта педагогов.

Пример

С помощью различных инновационных игр с использованием контекстного и активного обучения можно сформировать устойчивые образцы поведения в тех или иных ситуациях (родитель и педагог, конфликт в коллективе и др.). Например, воспитатель проводит педсовет (выступая в роли заведующего).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Ответы к заданиям

Правильный ответ (задания № 1, 2):

Порядок	Функции по цели
2	планирование
4	контроль
3	организация
1	анализ
5	регулирование
(первая) и/или перед каждой	мотивация

Правильный ответ (задание № 3):

Порядок	Функции по средствам (достижения цели)
6	коррекция
3	прогноз
5	оценка
4	исполнение
1	стимулирование
2	диагностика

Приложение 2

Форматы разработки программы развития

Логика проведения проблемного анализа

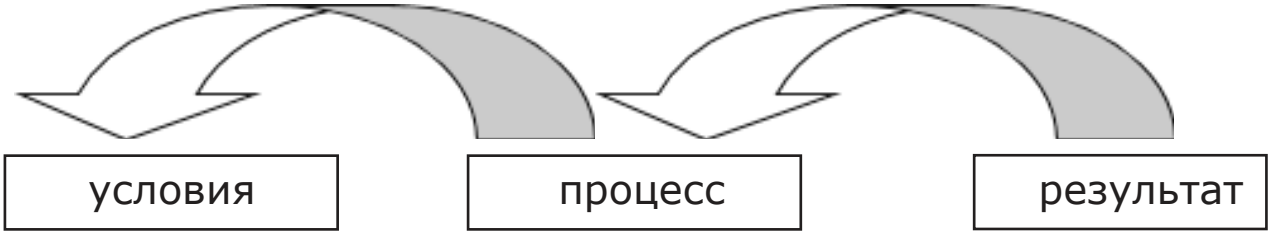

Рис. 3.
Варианты аналитической деятельности в детском саду

Таблица 13

Примерный формат для разработки программы развития

Показатели	Реальное	Идеальное	Достижимое
Пространство развития ребенка			
предметно-развивающая среда			
образовательное пространство			
дополнительное образовательное пространство			
комплексное медико-социо-психо-педагогическое обеспечение			
детское сообщество			
Пространство развития родителей			
включенность семьи в ДОУ			
преемственность			
взаимоотношения родителей в семье			
стиль воспитания в семье			
родительское сообщество			
Пространство развития педагогов			
система стимулирования и мотивации			

мастерство и профессионализм
сотрудничество, совместное творчество и интеграция специалистов
педагогическое сообщество (социально-психологический климат, сплоченность коллектива)
Условия функционирования пространств развития ДОУ
человеческий фактор (укомплектованность кадрами, компетентность, квалификация, стаж, возраст, проблемы в подготовке педагогов и др.)
материально-техническая база (существующая дидактическая, финансово-экономическая, техническая и др. база деятельности), ресурсы (потенциальные мощности для преобразований)
управляющая система (состав субъекта управления, вид и принципы управления, результаты управления, ресурсы)

Основными ориентирами в разработке критериев и показателей качества дошкольного образования выступили пространство развития родителей (включенность семьи в ДОУ (степень интегрированности), преемственность и единство требований ДОУ и семьи, взаимоотношения родителей в семье, стиль воспитания в семье, родительское сообщество); пространство развития ребенка (предметно-развивающая среда, образовательное и дополнительное образовательное пространства, социальная ситуация развития, детское сообщество); пространство развития педагогов (система стимулирования и мотивации, мастерство и профессионализм, сотрудничество и сотворчество, медико-социо-психо-педагогическое сопровождение (интеграция специалистов, педагогическое сообщество); условия функционирования пространств развития ДОУ: кадровое и информационное обеспечение, материально-техническая база и ресурсы, управляющая и управляемая подсистемы.

Таблица 14

Система взаимосвязанных критериев оценки актуального и потенциального уровня развития ДОУ

ПОКАЗАТЕЛИ	Родители	Педагоги	Дети	Баллы
УРОВНИ СОЦИАЛЬНОГО ЗАКАЗА / СУБЪЕКТНЫЙ СОСТАВ				
государство				1
общество				2
личность				3
УПРАВЛЕНИЕ				
управление				1
соуправление				2
самоуправление				3
ЭТАП РАЗВИТИЯ				
адаптация				1
интеграция				2
индивидуализация				3
ХАРАКТЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ				
адаптивный (репродукция)				1
интегративный (сотворчество)				2
индивидуальный (творчество)				3
УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ				
объектно-субъектный (воздействие)				1
субъектно-личностный (взаимовоздействие)				2
личностно-индивидуальный (самовоздействие)				3

ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ ОЦЕНИВАНИЯ		Итого
Низкий уровень (адаптация)	Реализация образовательных услуг в пределах госстандарта; примат традиционного управления (единоначалие, неразвитость горизонтальных связей); приспособление к изменяющимся условиям (формальное развитие); результаты деятельности не выходят за рамки планируемых; отношения между участниками развития характеризуются как субъект-объектные; формальное сплочение педагогического, родительского, детского сообществ; максимальный результат взаимодействия – перевод педагогов, родителей, детей на позицию субъекта	5–8
Средний уровень (интеграция)	Реализация образовательных услуг с учетом социального заказа родителей; примат соуправления (родители, воспитатели, дети формально участвуют в управлении, принятии непринципиальных решений); формальное или содержательное сплочение педагогического, родительского, детского сообществ; результаты деятельности отличаются субъективной новизной; отношения между участниками развития характеризуются как субъект-субъектные; максимальный результат взаимодействия – перевод педагогов, родителей, детей на позицию личностного развития	9–12
Высокий (индивидуализация)	Реализация образовательных услуг с учетом личностных интересов и потребностей детей, родителей, педагогов; примат самоуправления (родители, воспитатели и дети – полноправные участники управления – принимают решения по принципиальным вопросам); продуктивное взаимодействие педагогического, родительского и детского сообществ; результаты деятельности отличаются объективной новизной; отношения между участниками развития характеризуются как полноценное взаимодействие личностей; результат взаимодействия – максимальное раскрытие каждого педагога, родителя, ребенка как неповторимой индивидуальности	13–15

Таблица 15

Варианты проблемно-ориентированного анализа

	Что меня привлекло	Что меня оттолкнуло
Дети		
Педагоги		
Родители		
Другие условия		
	Что меня держит / я держусь	Что меня не держит / я не держусь
Дети		
Педагоги		
Родители		
Другие условия		
	Что мне не хотелось бы менять	Что мне хотелось бы поменять
Дети		
Педагоги		
Родители		
Другие условия		
	Внутренние ресурсы изменений	Внешние ресурсы изменений
Дети		
Педагоги		
Родители		
Другие условия		
	Что мне помогает работать	Что мне мешает работать
Дети		
Педагоги		
Родители		
Другие условия		

По результатам отработки представленных выше алгоритмов фиксируется план конкретных действий.

Таблица 16

Сроки и этапы разработки и реализации программы развития

Этапы	Содержание деятельности	Участники и ответственные	Сроки
Аналитико-диагностический	- Диагностика исходной ситуации (фиксация проблем в состоянии ДОО). - Поиск направлений и идей развития (идеальная модель ДОО). - Построение программы по переводу ДОО в режим развития. Организационная работа: определение основных методологических и методических подходов к планированию и реализации программы развития; систематизация и обобщение внутреннего опыта деятельности ДОО, согласование программы развития с органами управления образованием. Планируемый результат: создание программных документов, обеспечение готовности субъектов по переводу ДОО в режим развития. Определение ресурсов	ВТК, научный руководитель	
Планово-прогностический	- Определение идеальной модели будущей системы и алгоритма по переводу ДОО в желаемое состояние – определение наличных и дополнительных ресурсов по переводу ДОО в режим развития. - Разработка показателей мониторинга перевода ДОО в режим развития. - Создание интегративной основы деятельности всех специалистов в рамках исполняющих программ. Планируемый результат: разработка, обсуждение, утверждение Устава, Концепции и программ развития. Обобщение наработок, анализ деятельности узких специалистов, создание предпосылок для интеграции. Перспективное и оперативное планирование работы, а также прогноз возможных затруднений, расчет ресурсного обеспечения	ВТК / МО	
Организационно-исполнительский	- Создание условий, обеспечивающих эффективность и результативность работы всех субъектов развития.	ВТК / МО заведующий, старший воспитатель	

Продолжение Табл. 16

Этапы	Содержание деятельности	Участники и ответственные	Сроки
	- Установление сотрудничества с заинтересованными организациями, обеспечение поддержки развития. - Реализация исполняющих программ. - Вовлечение родителей, специалистов социальных институтов детства, педагогов ДОО и детей в единую творческую продуктивную деятельность. Планируемый результат: реализация плана, внедрение модели развития. Систематическое отслеживание результативности, своевременная корректировка реализуемых исполняющих программ.		
Контрольно-регулировочный	- Организация текущего и итогового контроля (мониторинг хода и результатов развития). - Проведение своевременной коррекции и регуляции хода развития на основании полученных данных. - Сбор, обработка и интерпретация данных. - Организация рефлексивной деятельности участников развития. Планируемый результат: оценка текущего и итогового состояния ДОО, формулирования заключения о результатах реализации программы развития	ВТК/ старший воспитатель	
Обобщающий	Обобщение результатов развития, их верификация: обоснование достоверности и надежности. Подготовка управленческого решения о ходе развития, экспертиза и независимая оценка результатов, рекомендации по распространению опыта. Планируемый результат: анализ результатов, обобщение опыта, подготовка методических рекомендаций и сопроводительных документов для диссеминации опыта развития. Определение перспектив развития ДОО, исходя из новой ситуации	ВТК/ методист	
Стабилизационный	Распространение опыта в рамках новых проектов и программ в ДОО. Расширение статуса ДОО (методический центр, опорная или стажировочная площадка и пр.). Планируемый результат: новый статус, расширение опыт реализации материала в других направлениях	ВТК	

Об авторе

Майер Алексей Александрович, доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики начального и дошкольного образования ГОУ ВО Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет».

Учебное электронное текстовое (символьное) издание

Майер Алексей Александрович

УПРАВЛЕНИЕ ДОО: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

Методические рекомендации

Электронное издание

Издается в авторской редакции

Корректорская правка *Л.В. Шияновой*
Компьютерная верстка *А.П. Тарасова*

Подписано к использованию 25.06.2020
13,92 Mb, 50 электрон. опт. диск. CD-ROM. Заказ 369.
Систем. требования: ПК 486 или выше; 8 Mb ОЗУ;
Windows95 или выше; 640 × 480; 4-CD-ROM дисковод.

ООО «Вектор»
443023, г. Самара, ул. Промышленности, 278, корп. 47, к. 23

Издательский отдел
Тел.: (846) 246-97-01, 205-31-31
e-mail: knigaasgard@yandex.ru, www.asgard-samara.ru

Всероссийская общественная организация
содействия развитию профессиональной
сферы дошкольного образования
«Воспитатели России»

VOSPITATELI.ORG

FACEBOOK.COM/VOSPRF

VK.COM/VOSPRF

YOUTUBE-КАНАЛ
«ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ»

129110, РОССИЯ, МОСКВА, БАННЫЙ ПЕРЕУЛОК, 3

+7 (495) 147-12-07

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ФОНДА ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ