



ПРОСВЕЩЕНИЕ

**Профессиональная  
компетентность педагога:  
мотивация и результат**



**Удовлетворенность  
своей работой  
и её результатом –  
самая лучшая  
мотивация!**





# Методическая работа

## Пособие для специалистов ДОО

Авторы: Е.В. Соловьёва, Л.В. Редько



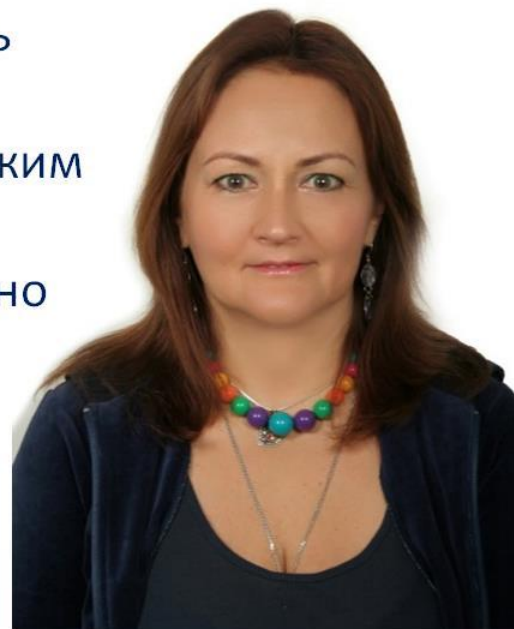
- Определение миссии организации и стратегия её развития
- Работа с персоналом
- Взаимодействие с семьёй
- Особенности работы по программе «Радуга»
- Работа с внешними партнёрами
- Приложения



**Е.В. Соловьёва, Л.В. Редько**

В данном пособии мы расскажем о своем многолетнем опыте управления коллективами сотрудников, реализующих инновационную деятельность в интересах прежде всего семей, детей и родителей.

Мы поговорим о необходимости ясного понимания стратегии развития образовательного учреждения, о работе с персоналом, о работе с клиентами – то есть взрослыми, родителями и, шире, семьей, взаимодействии учреждения с более широким социокультурным окружением и тех особенностях, которые предполагает именно данная основная общеобразовательная программа.





# Программа профессионального роста

- У вас молодые специалисты?  
Или опытные педагоги с большим стажем?  
Вы сможете использовать их творческий и личностный потенциал наилучшим образом и обеспечить условия для их профессионального роста и развития
- Вы сможете создать активный мотивированный творческий профессиональный коллектив



# Определение миссии учреждения и стратегии его развития

Одним из заблуждений, неверно выбранным направлением движения является укоренившееся представление, что деятельность учреждения определяется программой образования. Принятые новые Федеральные государственные требования опять же описывают, как должна строиться именно программа. В то же время, в теории и психологии управления используется иная терминология и иные понятия для определения того, как и в каком направлении развивается организация, и каковы основные механизмы и правила и закономерности ее адекватного успешного функционирования.

Первым понятием, которое необходимо определить, является представление о *миссии*.

## **Миссия формулирует**

- что делает организация
- для кого она это делает
- с каким стандартом качества.

# Работа с персоналом



Методическая работа – и вообще, деятельность старшего воспитателя в детском саду, и всей администрации реализует следующие функции:

- Оценивающая и отбирающая
- Обучающая
- Мотивирующая
- Планирующая
- Контролирующая

Современный объект взаимодействия дошкольного образовательного учреждения – это уже не только отдельный ребенок, но семья как целостный социально-культурный феномен. Это предполагает постоянное исследование меняющегося запроса семьи и учет его в процессах планирования деятельности учреждения.

# Оценка и Подбор персонала



Правильное определение миссии учреждения облегчает формулирование требований к подбираемым новым сотрудникам.

Вам необходимо выделить 3-5 качеств, которые являются для вас ключевыми с точки зрения поставленных в миссии целей и основного содержания вашей деятельности.





Для любого учреждения, работающего по программе «Радуга» необходимо, чтобы сотрудник:

- умел наблюдать поведение детей и делать правильные выводы об их состоянии и возможных причинах этих состояний, а также представлял себе варианты разрешения проблемных и конфликтных ситуаций и преодоления дискомфортных состояний у ребенка разного возраста. С этой целью можно провести с кандидатом некоторое время в группе и попросить его рассказать, что он увидел. Также хорошо использовать кейсы проблемных ситуаций, задавая вопрос, как на взгляд кандидата следует вести себя в том или ином случае;
- был любознателен и имел широкий кругозор. Поинтересуйтесь, какие телепередачи смотрит ваш кандидат, какие книги читает в данный момент и чем увлекался в детстве; какие хобби актуальны в настоящее время – они могут стать основой планирования его индивидуальной образовательной деятельности с детьми в группе или организации новой дополнительной платной образовательной услуги с ним в качестве преподавателя;
- был психологически устойчив и коммуникативно компетентен.



Приглашая человека на работу, задайте вопрос о том, чего он ждет от этого места работы; почему он сменил предыдущее, если оно было. Проанализируйте ответ и отнеситесь настороженно к человеку, который обвиняет всех на предшествующем месте работы в различных недостатках. Он вполне может в будущем заметить их и в вашей организации.

**Настороженно отнеситесь также к человеку, которого интересует только оплата труда. Педагогика – не та профессия, в которую есть смысл идти с одной мотивацией – заработать деньги.** Спросите кандидата, на какую зарплату он рассчитывает. Не берите на работу сотрудников с изначально завышенными ожиданиями по зарплате. Они всегда будут недовольны своей жизнью и будут распространять в коллективе именно это настроение. Не обещайте много, не платите сразу максимум того, что в принципе можете. **Неожиданное поощрение за высокое качество работы, проявленную продуктивную инициативу, некоторое прибавление к зарплате по прошествии квартала или полугода сработают гораздо лучше на повышение привязанности и доверия сотрудника к учреждению.**



Обратите внимание на внешний вид кандидата: насколько он соответствует принятому в вашем учреждении корпоративному стилю. Люди поддаются воспитанию – но не все, и это потребует усилий и внимания с вашей стороны. С наибольшим трудом изживается чрезмерно яркий макияж, длинный маникюр и ультракороткая длина юбки.

Наконец, воспитатель, педагог должен иметь грамотную речь, хорошую дикцию без дефектов, богатый словарный запас.

***Дополнительные требования.*** Возможно, вам в данный момент нужен человек яркий, эмоциональный, творческий, способный «зажечь» и увлечь и детей, и своих коллег? Или вам нужен надежный исполнитель, который готов бесперебойно выходить на замены своих заболевших товарищей? Вам не хватает человека, способного к подлинному сопереживанию, мягкого, ласкового для работы с детьми младшей группы?

Все эти дополнительные специфические требования желательно осознавать до приглашения кандидата на собеседование. Вы должны четко представлять себе, кого именно вы ищете.



В завершении разговора по этому разделу вашей работы отметим необходимость организации **постоянного поиска кадров**. Это обезопасит ваше учреждение от лихорадки, связанной с необходимостью внезапной замены сотрудника или от зависимости от того, что вам нечем заменить человека, который не справляется со своими обязанностями.

Также обращаем ваше внимание на существующую возможность открыть при учреждении в качестве дополнительного источника финансов собственную **кадровую службу** по подбору и обучению персонала для работы в семье – нянь, гувернеров. Не распространяясь длительно на эту тему скажем, что эта деятельность может приносить учреждению ощутимый дополнительный доход и требует сравнительно небольших усилий.



# Испытательные сроки и обучение

Как правило, достаточно одного месяца, чтобы понять, подходит ли вам новый сотрудник. Также становится ясно, в каком именно обучении он нуждается.

Если говорить о работе по программе «Радуга», то такими сферами, в которых возможно понадобится повышение квалификации сотрудника являются :

- знание психологических особенностей возраста и вытекающие из них особенности предлагаемой методики работы по разным образовательным областям
- методика работы в той или иной образовательной области
- коммуникативные навыки управления коллективом детей
- навыки общения с родителями
- навыки самоорганизации собственной деятельности и тайм-менеджмент.



В своей работе сотрудник должен чувствовать, что ему предоставлены пропорциональные **свобода и ответственность**. Он многое может определять и решать сам, но должен также понимать основания своего выбора и решений и быть готовым объяснить и обосновать их.

Сотрудник должен точно понимать, каково его рабочее время и за что он получает деньги.

Первый шаг – анализ сильных сторон. Выделите время, составьте для себя список ваших сотрудников и *напишите* ( а не просто продумайте в уме) ответы на следующие вопросы

Фамилия, имя отчество	Дата рождения	Жизненная ситуация	Образование	Хобби, увлечения	Что любит делать	Что делает хорошо	Направление развития

Не жалейте времени на заполнение этой таблицы. Вы увидите, что ряд вопросов потребуют уточнения с отдельными сотрудниками. К концу работы вам будет легко составить распределение функций внутри рабочих групп и план работы с кадрами на год.

Мы работали в системе закрепления за каждым педагогом нескольких видов занятий, которые он любит и хочет проводить и которые он может проводить хорошо.

Мы также закрепляли за воспитателями индивидуально обязанности по подкреплению в группе работы того или иного специалиста.

# Сотрудничество и коллегиальность



Очень важно, чтобы коллектив образовательного учреждения ощущал себя единым профессиональным целым, сплоченной «командой». Этому способствует использование различных форм работы с коллективом.

**Педагогические советы – коллегии.** Коллегии могут быть посвящены:

- уточнению и корректировке общей миссии и корпоративных целей и ценностей учреждения, которые обязательно должны быть ясны и разделяемы всеми членами коллектива.
- планированию деятельности учреждения в целом на большой период времени – полугодие, квартал
- обсуждению плана согласованных действий в процессе подготовки какого-то конкретного события, мероприятия – например, новогоднего фестиваля искусств, недели открытых дверей для родителей и т.п.
- общему обсуждению конкретных педагогических проблем, связанных с определенным ребенком.



В понимании необходимости и сути правильной постановки целей перед сотрудником нам очень помогла крохотная книга **«Одноминутный менеджер»**, которую написали Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон (Минск, Попурри, 2001). <http://www.ngo.dn.ua/books/one-minute.pdf>

*«-Я хотел бы задать вам несколько вопросов о том, как вы управляете людьми. насколько регулярно вы проводите совещания со своими подчиненными?»*

*- Раз в неделю – по пятницам с 9 до 11 – ответил менеджер.*

*- Что вы делаете на этих совещаниях?»*

*- Я слушаю, как мои люди анализируют достижения за минувшую неделю, свои проблемы и что им еще нужно выполнить. Потом мы разрабатываем план и стратегию на следующую неделю.*

*- Решения, принимаемые на этих совещаниях, обязательны для вас и ваших людей?»*

*- Разумеется, - ответил менеджер. – Иначе какой смысл их принимать?»  
(«Одноминутный менеджер»)*





**Проблемные дискуссионные встречи** – их цель развивать способность ставить и решать профессиональные проблемы.

«- Если вы не можете сказать, что вы хотите, чтобы произошло, - у вас еще нет проблемы. Вы просто жалуетесь. Проблема существует только тогда, когда есть разница между тем, что фактически происходит, и тем, что вы хотите, чтобы происходило». («Одноминутный менеджер»)



**Семинары обучающие** – с привлечением внешнего ресурса или без него.

### **Что подразумевается под формированием команды как одним из методов организационного развития?**

Метод формирования команд используется в организациях, отдающих предпочтение командной деятельности. Используемые при этом тренинги во многом схожи с тренингами сензитивности. Однако акцент в данном случае сделан не на получении психотерапевтических эффектов, а на повышении эффективности совместной деятельности.

Важно, чтобы сотрудники имели возможность **расширения собственного кругозора и культурного багажа**. Мы считаем необходимым планирование не реже 1 раза в месяц культурно-просветительских мероприятий для педагогического состава учреждения, которые осуществляются и оплачиваются из бюджета учреждения. К числу таких событий относятся экскурсии, в том числе автобусные выездные; посещения музеев; посещение театров и концертов, кино.

Наконец, процессам командообразования способствует совместное интересное и раскрепощающее проведение досуга. Это могут быть:

- Общие праздники – новый год, начало и конец года, 8 марта, 23 февраля
- Пикники и походы
- Досуг – выходы в клубы, кафе, походы на стадионы и т.п.
- Игры типа КВН, Клуба знакомых и т.п.
- Нестандартные праздники – например, день коктейля и т.п.



**Зарботная плата.** Мы уже упомянули, что человек, единственной целью и ценностью которого являются деньги пришел к вам устраиваться на работу по ошибке – и лучше сразу разрешить это недоразумение. Многократно на опыте мы имели возможность убедиться в том, что приходящие из торговли люди через год возвращаются туда же. Вместе с тем, в течение этого года старший воспитатель тратит очень много времени и сил на то, чтобы привести деятельность такого человека в соответствие минимальному уровню стандарта качества работы. Эти затраты неоправданны, поэтому позвольте вернуть вас к мысли о необходимости постоянного поиска кадрового резерва, образованию «списка ожидания» вакансий в вашем учреждении.



Нам представляется, что заработная плата должна складываться из гарантированной части, которая призвана обеспечивать средний уровень зарплаты «для жизни» - и **премиального фонда**, который выплачивается в качестве поощрений за:

- завершение этапа работы – постановка спектакля, проведение праздника, победу в конкурсе и т.п.
- особенно качественно выполненную работу – проведение образовательного цикла на высочайшем уровне, особенно интересные творческие работы детей и т.п.
- лояльность к учреждению и готовность помочь в разрешении сложной ситуации – выход на замены коллеги, работа сверх положенного времени и т.п.
- поиск и подбор новых квалифицированных кадров; привлечение клиентов личным обаянием или продуманной деятельностью
- особенное качество работы с семьей, родителями, их благодарность и др.

Мы придерживаемся правила, выдавая премию, сопровождать ее короткой запиской с описанием того, за что именно она выплачена.

Мы также практикуем класть в конверты с зарплатой записки, в которых выражаем благодарность за что-то конкретное и предложения о совершенствовании каких-то аспектов работы сотрудника в будущем. Например «Татьяна, спасибо за прекрасные рисунки и прикладное творчество детей! Надеемся в следующем месяце чаще видеть Вашу обаятельную улыбку!» Это – пример краткой постановки целей деятельности на следующий отрезок времени, о котором мы говорили.

Исследования показали, что неожиданное поощрение запоминается и действует эффективнее, чем плановое постоянное повышение заработной платы. К постоянному человек быстро привыкает и, увы, перестает это ценить. Поэтому не спешите увеличивать основную оплату (конечно, при условии оптимального ее уровня) и не поднимайте ее сразу намного. Оставьте возможность маневра.



**Нематериальное поощрение** отдельного сотрудника может быть выражено как оплаченное участие в каком-то семинаре или мастер-классе; билеты в театр или на концерт; сертификат на посещение сап-салона и т.п.-в зависимости от того, в чем, на ваш взгляд, больше нуждается в настоящее время данный сотрудник: повышении квалификации и источнике новых творческих идей – притоке новых положительных эмоций и впечатлений – или просто в отдыхе.

Большую роль в создании атмосферы радости на работе играют и такие психологические формы поощрения, как **благодарности**. Вы можете разработать фирменный дизайн Благодарности и проявить творчество в выборе формулировок.



Приведем несколько примеров того, за что мы благодарили сотрудников в конце года.

*Уважаемому тренеру, консультанту и режиссеру, дорогому ВИКТОРУ ПЕТРОВУ за яркую творческую общую жизнь!*

*Дорогой, несравненной МАШЕ ИВАНОВОЙ за замечательную, стабильную яркую, творческую работу!!!*

*ФЕДОРОВА МАРИНА с честью успешно завершила жизненный этап повышенной сложности-вхождение в профессию воспитателя-психолога в экстремально-неформальной творческой обстановке непредсказуемого креатива детей и взрослых.*

*ПОТАПОВОЙ ТАТЬЯНЕ за совместную работу и творчество; за яркость игры и ответственность за содержательность будней.*



«— У нас есть девиз: «Помогайте людям реализовать их потенциал. **Ловите их на том, что они что-то делают правильно**».

- В большинстве организаций менеджеры тратят большую часть своего времени, стараясь поймать людей на чем?

- На том, что делают что-то неправильно.

- Верно! А мы делаем акцент на позитиве. Мы ловим людей на том, что они что-то делают правильно.

- А что происходит, когда Одноминутный Менеджер ловит вас на чем-нибудь хорошем?

- Тогда он раздает Одноминутные Похвалы

- Что это значит?

- Когда он видит, что вы что-то сделали правильно, он подходит к вам, входит в контакт, это длится одно мгновение, но еще раз подтверждает, что мы с ним на одной стороне. После этого он смотрит вам прямо в глаза и в точности говорит вам, что вы сделали правильно и как ему это приятно.

Я получаю похвалу сразу после того, как я что-то сделал правильно. Мне не приходится ждать ежегодного собрания, если вы понимаете, что я имею в виду. Поскольку он четко конкретизирует, что я сделал правильно, я знаю, что он говорит искренне и действительно понимает, чем я занимаюсь.

Если я работаю хорошо и заслуживаю похвалы, он хвалит меня, даже когда в других областях дела идут неважно. Он может быть обеспокоен другими вопросами, но он реагирует на мои успехи, а не свои тревоги. И я очень ценю это». (**«Одноминутный менеджер»**)



**Выговоры и штрафы.** Конечно, бывают и случаи, когда вам необходимо выразить негативную оценку работы или поступка человека. Используйте ровно ту же стратегию. Сделайте это немедленно. Сделайте это очень кратко и ясно.

*«Он смотрит мне прямо в глаза, - продолжала миссис Браун, - и в точности говорит, что я сделала неправильно. Затем он дает мне понять, какие чувства это в нем вызывает: он рассержен, обеспокоен, разочарован или что-то еще. Это длится примерно 30 секунд, но иногда мне это кажется вечностью.*

*Потом на несколько секунд наступает гробовое молчание, чтобы я прониклась тем, что он сказал. А потом он смотрит мне в глаза и дает понять, насколько компетентной он меня считает. Он делает все, чтобы я поняла, что единственная причина, по которой он сердится на меня, - его огромное уважение ко мне. Он говорит, что знает, насколько непохоже на меня. Он говорит, с какой радостью он предвкушает нашу очередную встречу, когда я уже буду знать, что он не приветствует повторение подобных ошибок». («Одноминутный менеджер»)*





**Возможность роста.** Для многих молодых сотрудников – и это совершенно правомерное пожелание – важна возможность профессионального / карьерного роста. Обратите пожалуйста внимание на это различие. Профессиональный рост – это процесс самосовершенствования, приобретения новых навыков работы. Карьерный рост – это движение по лестнице должностей. Исходя из ситуации в вашем учреждении, вам необходимо принимать решение, следует ли брать на работу сотрудника, если он заинтересован в последнем – а именно, в карьерном росте. Возможностей в детском саду для карьеры практически нет. То есть это короткая цепочка воспитатель – старший воспитатель – заведующая/директор. Если руководящие должности в настоящее время заняты активными и успешно справляющимися с ними людьми, такой сотрудник обречен в вашем учреждении на неудовлетворенность – и лучше сразу предупредить его об этой перспективе. Скорее, вам необходимы люди, которые хотят учиться именно общаться и работать с детьми, и находят в этом для себе настоящий интерес в жизни. Такие люди – есть.



Ресурс развития для них – планирование образовательной деятельности учреждения как целостной системы, в которой педагог может готовить какой-то образовательный цикл и затем реализовать его в нескольких группах, с детьми разного возраста.

Это также возможность проводить мастер-классы для родителей.

Это возможность делиться своим опытом творческой работы на методических мероприятиях для коллег района округа, города.

Это возможность публикации разработанных авторских творческих материалов – в этом практически каждому сотруднику необходима сначала моральная поддержка, а затем реальная помощь в подготовке материалов к публикации со стороны старшего воспитателя.

Огромную роль играет готовность старшего воспитателя поддержать и развить творческие замыслы и проекты сотрудника. Самое большое удовольствие и удовлетворение человек получает от творчества. Работая творчески, он не только расходует свои силы, ресурсы – но и как будто вдвое больше сил приобретает. Поддерживайте «огонек» в глазах и деятельности своих воспитателей!



**Интересное общение и прекрасный дружный коллектив.** Именно это зачастую становится причиной стабильности коллектива, отсутствия изматывающей текучки кадров. При появлении новых возможностей трудоустройства с лучшими условиями большинство сотрудников предпочтут избежать перемен и останутся работать на прежнем месте, если чувствуют себя психологически комфортно в коллективе.

Атмосфера общей доброжелательности,

позитивный эмоциональный настрой в целом,

атмосфера яркого радостного творчества и созидания,

получение удовольствия от общения с детьми,

уважение к себе и своей профессии, понимание ее социальной значимости,

чувство профессиональной и коллегиальной взаимопомощи и поддержки - все эти чудесные черты хорошего коллектива не возникают сами собой. За этим всегда стоит осознанная работа руководителя – чаще всего, старшего воспитателя.

Огромную роль играет его собственная личность, настрой, жизненная позиция и стиль общения с сотрудниками.

Привычка сообща решать рабочие проблемы и вместе отмечать праздники важны для поддержания этой атмосферы.



## **Доски почета и соревнования**

В программе «Радуга» мы достаточно подробно останавливаемся на обосновании того, почему мы не используем никакие формы соревнований между детьми. Говоря кратко, исследования показали, что характер отношений в группе определяется характером деятельности. Так, сотрудничество приводит к установлению дружелюбных и конструктивных отношений, а соперничество порождает враждебность и агрессию.

По тем же причинам мы избегаем соревнований внутри коллектива.

И уже если создавать доску почета – то на ней должны оказаться абсолютно все работники вашего учреждения, каждый с описанием его заслуг и вклада в общее дело. Ведь вы не держите у себя бездарных тунеядцев, не правда ли?!

## Смотрите вебинары

**«Особенности методической работы и управления по внедрению программы «Радуга»** – Соловьёва Елена Викторовна, психолог, кандидат психологических наук, доцент, генеральный директор и руководитель образовательных программ Психологического центра поддержки семьи «Контакт», руководитель авторского коллектива программы «Радуга»;  
Редько Лилия Викторовна, старший воспитатель дошкольного отделения ГБОУ Гимназия № 1306, автор пособий ПМК «Радуга».

**Ссылка для просмотра:** <http://my.webinar.ru/record/179045/>



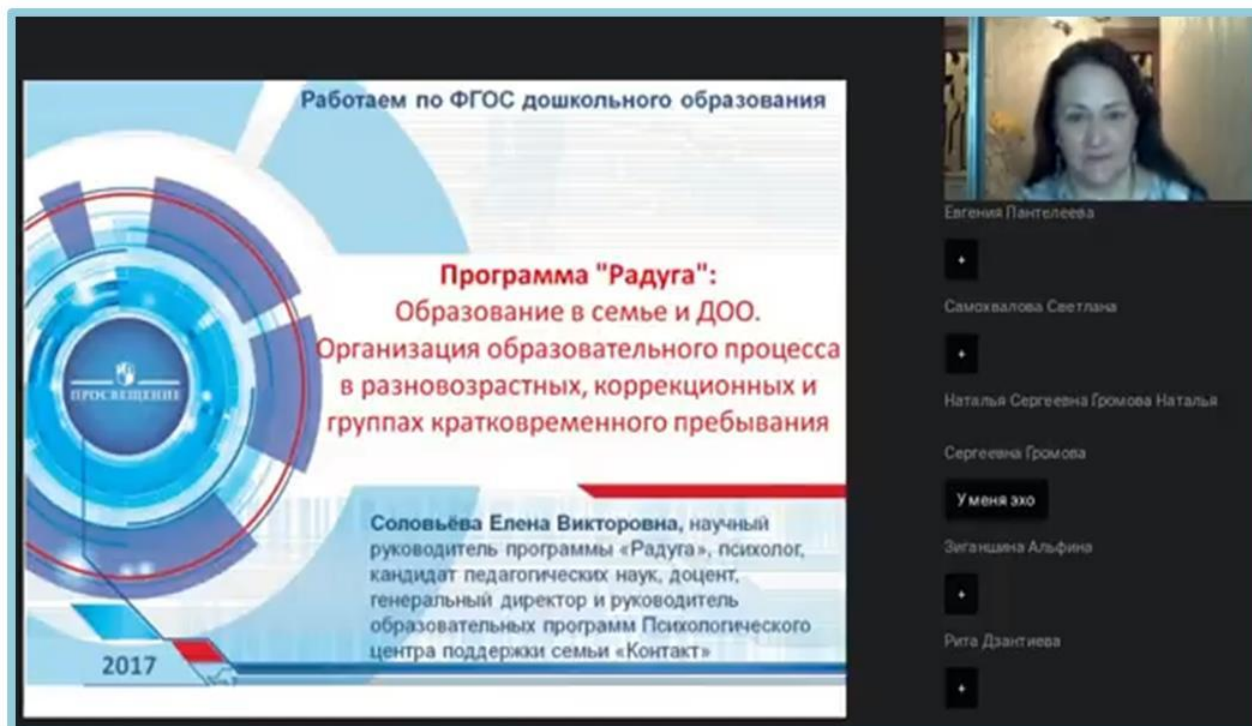
Программа "Радуга" - методическая работа - часть 1

<https://www.youtube.com/watch?v=17WWJV28JGw>

Программа "Радуга" - методическая работа - часть 3

<https://www.youtube.com/watch?v=mmvQ15nqhrc>

# Вебинары издательства «Просвещение»



Работаем по ФГОС дошкольного образования

**Программа "Радуга":**  
Образование в семье и ДОО.  
Организация образовательного процесса  
в разновозрастных, коррекционных и  
группах кратковременного пребывания

Соловьёва Елена Викторовна, научный  
руководитель программы «Радуга», психолог,  
кандидат педагогических наук, доцент,  
генеральный директор и руководитель  
образовательных программ Психологического  
центра поддержки семьи «Контакт»

2017

Евгения Пантелеева

Самохвалова Светлана

Наталья Сергеевна Громова Наталья

Сергеевна Громова

У меня эхо

Зиганшина Альфина

Рита Дзантиева

**Вебинар** — это тематическое выступление спикера (спикеров). В момент его проведения участники могут находиться в любой части земного шара. Чтобы присоединиться, достаточно компьютера и доступа в интернет. В нем можно участвовать в режиме реального времени, а можно посмотреть в записи.



**Программа «Радуга»: организация образовательного процесса в группах кратковременного пребывания, в разновозрастных группах малокомплектных детских садов, в негосударственных детских садах и системе дополнительного образования**

<https://www.youtube.com/watch?v=Wwdg7n8W4vQ&feature=youtu.be>

Примерная основная образовательная программа «Радуга» в контексте ФГОС дошкольного образования. **Создание предметно-пространственной развивающей среды дошкольной образовательной организации →**

<https://my.webinar.ru/record/278176>



**Планирование образовательной работы с дошкольниками** по программе «Радуга» в осенний период

<https://www.youtube.com/watch?v=p9jBXeYQVG8>

Планирование образовательной работы с дошкольниками по программе «Радуга» в зимний период

<https://www.youtube.com/watch?v=b0TsRNd22vo&feature=youtu.be>

«Программа «Радуга»: планирование образовательного процесса в весенний период <https://www.youtube.com/watch?v=Wy98XrBQ-Co&t=148s>

Программа «Радуга»: праздники в детском саду

<https://www.youtube.com/watch?v=YyjldnKyWhc&feature=youtu.be>





## Вебинары издательства «Просвещение»

1. **Участие в вебинаре – бесплатное**
2. **Возможность получить сертификат и презентацию лектора**
3. **Повышение квалификации**
4. **Возможность в прямом эфире задать вопрос лектору**



## Вебинары издательства «Просвещение»

5. География слушателей:  
**8 стран мира:** Россия, Венгрия, Казахстан, Молдова,  
Нидерланды, Польша, Словения, Украина.  
**255 городов России**
6. Количество слушателей: от 600-1700
7. Актуальные темы по всем образовательным областям
8. Все вебинары доступны в записи



# Вебинары редакции дошкольного образования

## Циклы вебинаров:

1. Программа «Радуга»
2. Планирование образовательной деятельности
3. Образование в семье



# Контакты

Издательство «Просвещение»  
127473, Москва, ул. Краснопролетарская, д.16, стр.3, подъезд 8  
Тел.: 8 (495) 789 30 40  
[www.prosv.ru](http://www.prosv.ru)

Портал «Дошкольное образование» [do.prosv.ru](http://do.prosv.ru)

## Редакция дошкольного образования

Ведущий методист

Горбунова Татьяна Александровна

[TGorbunova@prosv.ru](mailto:TGorbunova@prosv.ru)