

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

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

МЕНЕДЖМЕНТ
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ
в КОНТЕКСТЕ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА



Монография

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2016

УДК 373
ББК 74.104
Б43

Авторы

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

Э. П. Костина, д-р пед. наук, доцент,
профессор кафедры управления дошкольным образованием
ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»;

А. Н. Новоселова, канд. филол. наук, доцент кафедры управления
дошкольным образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт
развития образования»;

Н. М. Подоплелова, канд. пед. наук, доцент кафедры управления
дошкольным образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт
развития образования»;

Т. А. Ревягина, канд. пед. наук, доцент кафедры управления
дошкольным образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт
развития образования»

Под общей редакцией Р. Ю. Белоусовой

Рецензенты

Л. В. Филиппова, член-корр. ГАН РАО, д-р филос. наук,
профессор, зав. кафедрой педагогики и психологии
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный
архитектурно-строительный университет»;

О. В. Суворова, д-р психол. наук, профессор
кафедры классической и практической психологии
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный
педагогический университет имени К. Минина»;

А. А. Чеменева, канд. пед. наук, зав. кафедрой
теории и методики дошкольного образования
ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»

Результатом реализации новых требований законодательства об образовании становится трансформация управления системой образования и современной дошкольной организацией: за 2013—2016 годы изменилась практически вся нормативно-правовая база и основные финансово-хозяйственные механизмы управления детскими садами, введены новые механизмы государственной регламентации деятельности образовательных организаций.

В современных условиях возникли благоприятные условия для внедрения инноваций в систему российского образования и деятельность образовательных организаций. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» придал дошкольному образованию статус первого уровня общего образования и изменил всю структуру системы дошкольного образования: произошло переименование типа дошкольного образовательного учреждения в форму дошкольной образовательной организации (ДОО). Отменено деление учреждений на типы и виды и установлена дифференциация по организационно-правовым формам. Не только утвержден и реализуется федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования и профессиональный стандарт деятельности педагога, но и изменены подходы к аттестации руководителей и педагогических работников и оценке качества дошкольного образования. Отменена аккредитация дошкольных образовательных организаций и применение промежуточного и итогового контроля к оценке результатов освоения образовательной программы дошколь-

ного образования. Образовательная программа дошкольного образования (ОП ДО) теперь связана с реализацией образовательных услуг и выполнением государственного и муниципального заказа.

Таким образом, насущное требование жизни — определение новых подходов к содержанию управленческой деятельности, необходимость изучения теоретических основ менеджмента, анализа законодательной базы дошкольного образования и проведения ряда научных исследований по проблемам управления ДОО в контексте нового законодательства.

Анализ научных подходов в контексте нового законодательства, определение сущности и содержания профессиональной готовности руководителя к введению ФГОС ДО, постановка на их основе целей и задач, тематика исследований кафедры, получение результатов исследований нацелены на разработку новых программ и технологий дополнительного профессионального образования руководителей и специалистов дошкольной образовательной организации.

В структуре монографии четыре главы, разделенные на параграфы.

В основе работы лежат исследования зав. кафедрой управления дошкольным образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования» канд. пед. наук, доцента Р. Ю. Белоусовой.

В написании первой главы «Научно-теоретические основы менеджмента дошкольной образовательной организации» принимали участие канд. пед. наук, доцент Р. Ю. Белоусова; д-р пед. наук, профессор кафедры управления дошкольным образованием Э. П. Костина; канд. пед. наук, доцент кафедры Т. А. Ревягина; канд. филол. наук, доцент кафедры А. Н. Новоселова. В данной главе рассматриваются теоретические основы менеджмента ДОО, дается характеристика научных подходов к управлению ДОО, показаны результаты анализа научных подходов к управлению в ДОО Нижегородской области.

Автор второй главы «Актуальные вопросы нормативно-правового обеспечения менеджмента дошкольной образовательной организации» А. Н. Новоселова раскрывает аспекты правового регулирования дошкольного образования как основы управления ДОО, перечисляет и обосновывает проблемы внедрения эффективного контракта в ДОО, освещает актуальные

вопросы разработки контента сайта ДОО в соответствии с требованиями законодательства.

Третья и четвертая главы написаны в соавторстве канд. пед. наук, доцентом кафедры Н. М. Подошляевой, Р. Ю. Белоусовой, А. Н. Новоселовой и Т. А. Ревягиной. В третьей главе «Проблемы менеджмента дошкольной образовательной организации в условиях нового законодательства» рассматриваются проблемы менеджмента дошкольной образовательной организации в условиях нового законодательства, в четвертой главе «Инновационные модели менеджмента дошкольной образовательной организации» представлены инновационные модели: ДОО как открытая образовательная система в соответствии с требованиями ФГОС ДО, профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя ДОО, модель социального партнерства с семьей в условиях реализации ФГОС ДО.

В основу предлагаемого читателю издания легли результаты аналитического осмысления профессорско-преподавательским составом кафедры управления дошкольным образованием Нижегородского института развития образования проблем менеджмента дошкольной образовательной организации в условиях современного законодательства, разработки современных подходов к управлению ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Представленные в нем материалы положены в основу разработки образовательных программ и технологий дополнительного профессионального образования руководителей ДОО.

В приложениях приведены реализуемые в настоящее время кафедрой управления дошкольным образованием НИРО образовательные программы мобильных семинаров по вопросам управления ДОО в условиях реализации ФГОС ДО для заведующих дошкольными образовательными организациями.

НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Менеджмент ДОО: научно-теоретические ОСНОВЫ

Модернизация системы дошкольного образования в связи с реализацией Федерального закона «Об образовании в РФ», принятием федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (ФГОС ДО) и других нормативно-правовых и нормативных управленческих документов внесла коррективы в характер управленческой деятельности руководителей дошкольной образовательной организации.

Безусловно, проблемы обучения, воспитания и развития детей дошкольного возраста могут быть успешно решены только при совершенствовании системы управления на основе научных принципов, профессионализме руководителей дошкольных учреждений, модификации подходов к организации педагогического процесса, повышении квалификации заведующих и педагогов. Эти задачи решаются в новой парадигме профессионального образования: реализации нормы

Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» о непрерывном образовании в течение всей профессиональной деятельности и новых формах дополнительного профессионального образования взрослых.

Доминирующая роль в управлении детским садом принадлежит руководителю ДОО. Педагогический менеджмент как специальная творческая деятельность базируется на принципах научного управления [63, с. 17]. Управление — это целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланированного результата (цели); деятельность всех субъектов, направленная на обеспечение, становление, стабилизацию, оптимальное функционирование и обязательное развитие объекта управления в целом (М. М. Поташиник, В. С. Лазарев).

Впервые основные принципы управляемого труда выделил Ф. Тейлор. Это:

- ✓ разработка оптимальных методов работы на базе научного изучения затрат различного вида;
- ✓ абсолютное следование разработанным стандартам;
- ✓ подбор, обучение и расстановка рабочих с наибольшей пользой;
- ✓ оплата по результатам труда;
- ✓ использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- ✓ поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами для осуществления научного управления [63, с. 30].

А. Файоль отметил важность административных функций на любом уровне, рассмотрел управление как вид человеческой деятельности. Разработанные им 14 принципов управления: разделение труда; власть — ответственность; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение персонала; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянный состав персонала; инициатива; единение персонала — до настоящего времени применяются в экономике, в системах государственного и муниципального управления. Позднее идеи А. Файоля и Ф. Тейлора были развиты в трудах Х. Эмерсона, Г. Гантта, Л. Гильберта, Ф. Гилберта, Г. Форда и др.

Теория принятия решений и количественный подход, цент-

ром которой является идея П. Друкера об управлении как о профессиональной деятельности, о менеджере как о профессии, трансформировалась в концепцию управления по целям, согласно которой эффективное управление должно начинаться с разработки целей, а потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия в процессе труда.

В отечественной теории управления и менеджмента П. М. Керженцев сформулировал теорию организационной деятельности, выделил в научной организации труда три элемента — труд, производство и управление — и сосредоточил свое внимание на управлении людьми, коллективом [63, с. 32]. Главной задачей научной организации труда он считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств.

Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль и Э. Амос считали, что главная задача менеджера — стимулировать людей быть производительными, заботиться о достижении экономических целей фирмы, о клиентах, поддерживать идею самоуправляющегося трудового коллектива с помощью демократически избранного органа из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальной политики на предприятиях.

Сегодня эта идея нашла воплощение в концепции общественно-государственного управления, официально закрепленной в статье 3 Федерального закона «Об образовании в РФ», в качестве одного из принципов государственной политики в области образования [11]. Таким образом, организация, в том числе образовательная, — это «открытая» система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды и сценариев будущего развития. Она ориентирована на качество продукции и услуг, на удовлетворение требований потребителей, а не на объемы. Основой организации открытого типа является ситуационный подход к управлению, признание важности быстроты, гибкости и адаптации управления к условиям объекта управления, при которых рационализация производства становится второстепенной; акцент делается на стратегическое планирование.

Особая роль в организации открытого типа отводится персоналу, который определяется как человеческий ресурс, интеллектуальный капитал, главная часть организации. Акцент

делается на человеческие отношения, а главным источником прибавочной стоимости становится управленческий персонал, обладающий знаниями и условиями для реализации своего потенциала. Система управления ориентируется на внутрифирменную философию, организационную культуру и нововведения, на мотивацию работников и стиль руководства [63, с. 17]. Она основана на развитии новой техники и технологий управленческого труда. Функционирование всей системы описывается на уровне моделей. Отсутствует четкое выделение участников процесса труда и управления.

Система организации может иметь любую структуру, главное, чтобы она обеспечивала необходимую зависимость между входом и выходом. Построение этих систем ориентировано на достижение результата, запланированного на входе, что особенно важно для нас, поскольку мы рассматриваем дошкольную образовательную организацию как открытую образовательную систему в контексте требований ФГОС ДО. Теория стратегий, инноваций и лидерства, разработанная М. Портером, Р. Акоффом, А. Маслоу и др., рассматривает стратегии организации в рыночной экономике как фактор ее конкурентоспособности, определяет роль инновационного менеджмента, разрабатывает теории мотивации и лидерства как важнейшие основы управления персоналом.

Менеджмент — искусство управления, процесс, посредством которого группа сотрудничающих людей направляет действия к общим целям; совокупность принципов, средств, форм и методов управления, применяемых в целях повышения эффективности производства; процесс, в ходе которого используемые ресурсы (материальные, кадровые, финансовые, временные) оказывают влияние на действия людей и создают условия для достижения целей [67, с. 3].

Педагогический менеджмент — это совокупность принципов, средств, форм и методов управления педагогическим процессом, организации совместной деятельности ДОО с культурно-образовательными учреждениями в целях удовлетворения запросов детей и их родителей, обеспечения полноценного развития детей с учетом современных требований общества к личности [57, с. 13]. В основе педагогического менеджмента лежит маркетинговая деятельность и мониторинг.

Маркетинг — система мероприятий по изучению запросов

потребителя, рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью расширения сбыта производимых товаров [44, с. 17]. Целью маркетинга в образовании является реклама и продвижение инновационного опыта.

Мониторинг — постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому [55, с. 123]. Педагогический мониторинг предполагает диагностирование, прогнозирование, планирование, стимулирование, контроль на различных уровнях дошкольного образования.

Модернизация систем управления формируется на основных принципах педагогического менеджмента:

- оптимальном соотношении централизации и децентрализации в управлении;
- единстве единоначалия и коллегиальности в управлении;
- рациональном сочетании прав, обязанностей, ответственности в управлении и самоконтроля;
- осуществлении научного подхода в управлении, преодолении формализма;
- сочетании гибкости, динамичности управления всей системой ДОО и его отдельными связями;
- сочетании государственных и общественных начал, расширении самоуправления;
- опоре на достижение научной организации труда [57, с. 23].

Одним из важнейших практических аспектов менеджмента образовательной организации является реализация управленческих функций через стадии или циклы управленческой деятельности в любой образовательной организации: педагогический анализ, планирование, организация, контроль, регулирование и коррекция (коррекция — исходный пункт нового цикла) (В. Г. Афанасьев, Г. Х. Попов, Н. С. Сунцов, Ю. А. Конаржевский, А. Н. Троян). Все стадии интегративны, они реализуются в тесной взаимосвязи и взаимозависимости (каждая функция способна выполнить свое предназначение лишь при условии взаимодействия с другими функциями).

Одной из управленческих функций является планирование — система мероприятий, направленных на осуществление поставленной цели, четко и конкретно сформулированной, с указанием конечного результата, который можно измерить, сравнить, оценить; планирование определяет систему мероприя-

тий, предусматривающих порядок, последовательность и сроки их выполнения [67, с. 3]. Основа для планирования — результаты педагогического анализа. Задачи планирования как функции управления в образовательной организации заключаются в следующем:

- ✓ обозначение направлений деятельности на основе изучения потенциала образовательной организации и окружающего социума;

- ✓ определение желаемых результатов работы образовательной организации, на достижение которых направлена планируемая деятельность;

- ✓ выделение средств (ресурсов) образовательной организации, обеспечивающих достижение поставленных целей;

- ✓ разработка стандартов осуществляемой деятельности, требований к ее реализации, критериев и показателей оценки результатов [72, с. 31].

Заведующие ДОО, как правило, руководствуются знанием общей теории управления образовательной организацией, тем не менее менеджмент ДОО имеет свою специфику. Федеральный закон «Об образовании в РФ» придал дошкольному образованию статус первого уровня общего образования и изменил структуру ДОО как открытой образовательной системы: произошло переименование типа дошкольного образовательного учреждения в форму дошкольной образовательной организации. Структурной единицей ДОО стала дошкольная группа [20]. Определена и направленность групп: общеразвивающая, оздоровительная, комбинированная и компенсирующая. Отменено деление учреждений на типы и виды и установлена дифференциация ДОО по организационно-правовым формам (бюджетная, казенная, автономная).

Перемены в механизме управления современной дошкольной организацией связаны не только с изменением нормативно-правовой базы и основных финансово-хозяйственных механизмов управления детскими садами, введением новых механизмов государственной регламентации деятельности образовательных организаций. В этой связи локальная документация ДОО также претерпела значительные изменения. Реализация ФГОС ДО и профессионального стандарта педагога изменила подходы к аттестации руководителей и педагогических работников и к оценке качества дошкольного образования. От-

мена аккредитации дошкольных образовательных организаций, определение целевых ориентиров дошкольного образования Стандартом, изменение регламента проведения педагогической диагностики, отмена оценки освоения образовательной программы дошкольного образования — наиболее важные, на взгляд авторов, изменения норм законодательства об образовании, которые стимулируют необходимость новых подходов к управлению ДОО и модернизации региональной системы дошкольного образования.

Образовательная программа дошкольного образования также специфична по структуре и содержанию, ее разработка связана с реализацией образовательных услуг и выполнением государственного и муниципального заказа. Образовательная программа дошкольного образования разрабатывается в соответствии с требованиями ФГОС ДО на основе примерных основных образовательных программ дошкольного образования. Своеобразен и распорядок (режим) дня ребенка дошкольного возраста: он содержит, в отличие от школы, разные отрезки времени, к которым предъявляются различные методические требования (как планировать, организовать, какие методические приемы применять). Заведующий ДОО контролирует все режимные моменты деятельности, в этой связи функция ее контроля за образовательным процессом детского сада во взаимосвязи всех компонентов режима дня специфична. Необходимо обеспечить «построение образовательной деятельности на основе индивидуальных особенностей каждого ребенка, при котором сам ребенок становится активным в выборе содержания своего образования, становится субъектом образования» [19, п. 1.4]. Индивидуализация дошкольного образования предполагает отказ от жесткой регламентации жизнедеятельности деятельности детей в ДОО, «построение... образовательной траектории» [19, п. 3.2.3] для каждого воспитанника, «индивидуальный учет результатов освоения обучающимися образовательных программ» [11, ст. 28, п. 3].

Образ педагога нового поколения, определяемый требованиями профессионального стандарта педагога, смещает приоритеты в деятельности ДОО с осуществления административного контроля на взаимоконтроль и самоконтроль. Требование к образовательным организациям обеспечивать открытость и доступность различного рода информации, информационную

открытость образовательной организации [11, ст. 3, 29] обуславливают необходимость осуществления общественного контроля в самых разнообразных формах.

В методической литературе большое внимание уделяется стратегическому управлению и менеджменту организации, предлагаются алгоритмы стратегического управления школой [44; 57; 66], но мало работ, в которых анализируются технологии стратегического управления дошкольным образовательным учреждением. Данный тип управления сегодня особенно востребован практикой управления образовательным учреждением, в связи с этим активизировалась деятельность руководителей по разработке программы развития ДОО как инструмента эффективного управления организацией в условиях изменений.

В Российской Федерации и в Нижегородской области продолжается реализация приоритетного национального проекта «Образование» (ПНПО) [16], который предусматривает решение следующих стратегических задач развития образовательного комплекса РФ: активизировать инновационные процессы в образовании, придать открытость и гласность современному образовательному комплексу, повысить имидж современного образования.

Согласно итогам научных исследований Института инновационной деятельности в образовании РАО, инновационные процессы в системе дошкольного образования носят стихийный характер. Они тесно переплетаются и зачастую не выделяются на фоне изменений, носящих внешнюю форму инноваций. Г. П. Новикова приводит самые общие типы этих процессов (изменений) применительно к разным уровням организации образовательной системы [65, с. 6].

На *социальном уровне* — это прежде всего трансформация статуса «общественного дошкольного воспитания» в неоднородный институт, избирательно удовлетворяющий образовательные потребности разных слоев общества, развитие сети негосударственных дошкольных образовательных учреждений, превращение дошкольного воспитания в открытую систему, которая оперативно реагирует на запросы родителей и общеобразовательной школы.

На *финансово-экономическом уровне* — фактическое свертывание поддержки системы дошкольного образования на уровне федерального бюджета, нарастающая тенденция к исполь-

зованию в целях этой поддержки возможностей региональных и местных бюджетов, а также введение многоканального финансирования данной системы дошкольного образования в условиях постепенного сокращения ее бюджетного финансирования.

На *организационном уровне* — появление новых категорий и видов дошкольных учреждений, попытки обеспечить преемственность дошкольного и общего среднего образования путем открытия дошкольных групп на базе школ, создания учебно-воспитательных комплексов «Школа — детский сад», прогимназий, центров, для чего были разработаны специальные «сквозные» программы.

На *программно-методическом уровне* — формирование и широкое использование новых вариантов программного и методического обеспечения деятельности ДОО, включение в учебный план и сетку занятий ДОО новых занятий, разработка интегрированных программ и здоровьесберегающих технологий, интенсификация психологического сопровождения образовательного процесса.

Приоритетный национальный проект «Образование» привел в движение и управляющие, и управляемые системы, которые интуитивно тяготеют к совместному использованию информационных, инновационных, методических, кадровых и других ресурсов в инновационном развитии дошкольного образования.

В Нижегородской области отмечается возросший интерес всего педагогического сообщества к проблеме развития инновационного потенциала образовательных учреждений и педагогических работников системы дошкольного образования.

Инновационная деятельность учреждений активно поддерживается и регулируется правительством и министерством образования Нижегородской области согласно основным направлениям государственной политики в сфере образования Российской Федерации. С 2007 года в Нижегородской области в рамках дальнейшего развития приоритетного национального проекта «Образование» начата реализация еще одного его направления — программы поддержки дошкольных образовательных учреждений и лучших воспитателей путем проведения процедуры конкурсного отбора в сфере образования. Уже более

десяти лет победители региональных конкурсов получают финансовую поддержку правительства области за высокие результаты в профессиональной деятельности. В настоящее время в Нижегородской области успешно продолжается развитие отрасли педагогической науки, разрабатывающей современные вариативные программы и технологии дошкольного образования. Это, несомненно, способствует модернизации содержания дошкольного образования и повышению его качества. Активизированы процессы развития новых форм организации дошкольного образования.

Общеизвестно, что результативность управления образованием определяется, прежде всего, обоснованностью методологии, применяемых методик и технологий решения проблем. Наличие общей стратегии развития дошкольного образования и проектных документов по ее реализации устраняет следующие противоречия:

- необходимость трансформации традиционной модели дошкольного образования в качественно новую многофункциональную систему и отсутствие системного научно-обоснованного проектирования данного процесса;

- необходимость трансформации традиционной системы управления дошкольным образованием в инновационную модель управления ДОО и недостаточная степень разработанности содержательного, технологического и методического обеспечения последней;

- желание руководителей ДОО овладеть практикой стратегического управления и недостаточная степень эффективности существующих программ и технологий дополнительного профессионального образования руководителей ДОО;

- наличие инновационных технологий управления дошкольным образованием и низкий уровень их теоретического осмысления руководителями ДОО;

- конкуренцию в сфере оказания образовательных услуг и отсутствие эффективных стратегий управления ДОО, выстроенных на научных подходах с учетом запросов родителей (законных представителей) воспитанников.

В соответствии с направлениями и задачами целевых программ развития образования в Нижегородской области и планами Нижегородского института развития образования кафедр

рой управления дошкольным образованием определены стратегические направления модернизации:

— структурно-функциональной системы обеспечения дошкольного образования в условиях государственно-общественного управления (инновационные процессы в системе дошкольного образования, коллегиальное управление, развитие вариативных форм организации дошкольного образования, новых форм социального партнерства и др.);

— содержательного и процессуального обеспечения управления ДОО в разных его формах (разработка научно-методического обеспечения вариативных образовательных программ, технологий управления ДОО);

— содержательного и процессуального обеспечения подготовки и переподготовки руководящих и педагогических работников ДОО в условиях вариативных форм дошкольного образования;

— системы оценки качества дошкольного образования (комплексный мониторинг).

Планируя мероприятия по развитию дошкольного образования, кафедра определила следующие важные установки:

✓ видеть долгосрочную перспективу, но не отказываться от существующей практики;

✓ учитывать социальные факторы модернизации образования, включая федеральную и региональную образовательную политику, а также научные концепции по развитию дошкольного образования и уникальный практический опыт руководителей и педагогов ДОО;

✓ не ограничиваться только анализом состояния дошкольного образования в региональном образовательном пространстве, в отдельно взятых организациях, а исследовать достижения науки и практики других регионов России, изучить зарубежный опыт;

✓ поскольку, в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в РФ», основными заказчиками образовательных услуг являются родители (законные представители), изучить их запросы и активно презентировать услуги, используя возможности маркетинга.

Социальное партнерство в образовании — это совместная коллективная распределенная деятельность различных соци-

альных групп, которая приводит к позитивным и разделяемым всеми участниками данной деятельности эффектам [41, с. 8]. При этом такая деятельность может осуществляться как перманентно, так и в ситуативных, специально планируемых в рамках социального партнерства акциях. Социальное партнерство ДОО осуществляется в двух направлениях:

— *социальное партнерство ДОО с учреждениями социума* (учреждениями науки, культуры, дополнительного образования, общественными и просветительскими организациями, добровольными объединениями и т. д.);

— *социальное партнерство ДОО с семьями воспитанников*.

Теоретико-методологическую базу социального партнерства ДОО представляют следующие теории и концепции: теория управления ДОО (К. Ю. Белая, А. А. Майер, П. И. Третьяк); социально-психологическая концепция детства как особого социального феномена (Д. И. Фельдштейн); концепция социального воспитания (А. В. Мудрик); педагогика поддержки (Л. Н. Антонова, О. С. Газман, С. М. Юсфин); теория культурно-исторического развития психики (Л. С. Выготский); теория семейного воспитания (А. Н. Ганичева, О. Л. Зверева, Т. А. Куликова, П. Ф. Лестафт, Л. Л. Лыбцова, А. В. Меренков, В. М. Минияров); теория социализации в семье (С. В. Дармодехин, И. Ф. Дементьева, В. Н. Дружинин, Т. А. Куликова, Г. В. Сабитова); педагогика и психология семьи (А. А. Бодалев, Г. М. Бреслав, В. Н. Дружинин, Т. А. Куликова, А. В. Петровский, А. А. Реан, И. Ю. Шилов, Л. Б. Шнайдер, Э. Г. Эйдемиллер); труды отечественных ученых, разрабатывающих организационно-педагогические условия взаимодействия образовательного учреждения и семьи (Е. А. Александрова, Е. П. Арнаутова, Л. Г. Богославец, О. И. Давыдова, Т. А. Данилина, О. Л. Зверева, В. М. Иванова, Т. А. Куликова, А. А. Майер, О. В. Солодянкина, С. В. Терешонок); социальные аспекты образовательной деятельности (С. К. Булдаков, Б. С. Гершунский, В. Я. Нечаев, Л. Я. Олиференко).

Основополагающим понятием, позволяющим дать характеристику феномену социального партнерства ДОО, на наш взгляд, является понятие социокультурной среды дошкольной образовательной организации.

Основным направлением государственной политики в сфе-

ре дошкольного образования воспитанников является обеспечение доступности дошкольного образования и индивидуализации образования через реализацию образовательных траекторий в ДОО [17]. Одной из приоритетных задач является модернизация развивающей образовательной среды [19, п. 2.4] и создание социокультурной среды [17, п. 1.6]. «Формирование социокультурной среды, соответствующей возрастным, индивидуальным, психологическим и физиологическим особенностям детей» возможно лишь на основе согласованного взаимодействия всех участников образовательных отношений — детей, педагогов ДОО, семьи, а также социальных партнеров. Нормативно-правовое обеспечение социального партнерства должно соответствовать действующей законодательной базе.

Разработка и реализация руководителями программ развития ДОО и выстраивание социального партнерства в современных условиях модернизации образования становится необходимым условием стратегического управления и предполагает знание руководителем научных подходов к управлению организацией.

1.2. Характеристика научных подходов к управлению ДОО в Нижегородской области

В современной науке выделяются несколько подходов к управлению. *Системный подход*, рассматривающий образовательную организацию как систему, то есть совокупность связанных и взаимодействующих между собой частей, образующих целое, обладающее качествами, отличающимися от качеств составляющих его частей [44; 47]. Организация — это открытая система, взаимодействующая с внешней средой, которая развивается и приобретает новые качества [52, с. 117]. Это означает, что системный подход обращен прежде всего «вовне». При этом в центре внимания оказывается процесс принятия решений на всех уровнях организации. Поэтому такой подход обладает свойствами открытости, целенаправленности, целостности, функциональности (В. Г. Афанасьев, Ч. Барнард, В. П. Беспалько, Ю. В. Васильев, Т. А. Ильина, Ю. А. Конаржевский, Н. В. Кузьмина, В. С. Лазарев, М. М. Поташиков, П. Раккофф, Г. Саймон, П. И. Третьяков).

Процессный (функциональный) подход, развивая классические идеи теории управления, обогащая их идеями поведенческого, системного и ситуативного подходов, рассматривает управление как целостный процесс реализации управленческих функций (основные функции — планирование, организация, руководство и контроль) [44; 51] (А. Файоль, Г. Эмерсон, В. Шухарт, Э. Деминг, Д. Джуран, А. Фейгенбаум, М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури).

Деятельностный подход рассматривает управление как особый вид профессиональной деятельности, имеющей особую цель, средства, процесс и результат и позволяющей установить уровень целостности образовательной системы и реализовать мотивационную основу деятельности педагогического коллектива [44; 53] (С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев, В. Ф. Ломов, В. Д. Шадриков, Ю. А. Конаржевский, Н. П. Кузьмина, Т. И. Шамова, В. В. Давыдов).

Программно-целевой подход предусматривает четкое определение целей управления системой, выделение необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования органов, руководящих их выполнением, что означает общую методологию, отражающую аналитический, целевой, программный, плановый, организационный, контролирующий и регулирующий компоненты управления образовательной системой [44; 54] (В. Н. Аверкин, М. Р. Пашенко, О. А. Сафонова, Т. Д. Шебеко, Л. Г. Богославец). Поэтому программно-целевое управление выступает в качестве действенного и эффективного механизма воздействия на управляемую систему для достижения цели за определенный интервал времени при ограниченных ресурсах.

Ситуативный подход к управлению пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно, концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций, определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Подход предполагает выбор наиболее адекватной модели управления в соответствии с условиями среды [44; 55] (Т. Бернс, Н. В. Кухарев, М. М. Поташник, В. С. Решетько, Г. В. Савельев, Г. Сталкер, П. И. Третьяков). По мнению М. М. Поташника, В. С. Лазарева, сущность управления выражается через функции, определяющие круг деятель-

ности, ее содержание, виды, назначение и роль. В. С. Лазарев выстраивает функции управления в систему отношений между управляющей системой и управляемым объектом, который требует от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и организованности управляемых процессов [61, с. 23]. М. М. Поташник указывает, что общие функции управления воплощены в управленческих действиях — планировании, организации, руководстве, контроле, анализе, — и конкретных функциях, называющих управленческое действие вместе с объектом, на который оно направлено [74, с. 27]. Н. В. Кузьмина же определяла управление как совокупность пяти функций [74, с. 28]:

- гностической, дающей возможность получить информацию обо всех аспектах функционирования систем;
- проектировочной, формирующей цели и задачи;
- конструктивной, моделирующей разнообразные ситуации;
- организационной, реализующей исполнительскую деятельность управляющего;
- коммуникативной, нацеленной на взаимоотношения и связи между субъектами управления.

Обобщая перечисленные точки зрения, укажем, что управленческая деятельность может рассматриваться как процесс, состоящий из основных функций: целеполагание ➔ планирование ➔ организация ➔ руководство (мотивация) ➔ контроль.

Следовательно, образуется полный управленческий цикл — от поставленных целей до их достижения.

Человекоцентрированный подход (Н. В. Немов, Р. Х. Шакуров) на сегодняшний день является одним из основных подходов в работе дошкольных организаций вместе с синергетическим [67, с. 28]. По мнению С. В. Кульневича, руководитель — это человек, создающий условия для возникновения творческой самоорганизации в деятельности педагогического коллектива [69, с. 126]. Во внимание принимаются все компоненты человеческой сущности, осознание руководителем таких ценностей, как потребности воспитателей в творчестве, соуправление процессом воспитания, стимулирование педагогической инициативы, использование в работе рефлексивного стиля руководства.

Главная задача при *самоорганизационном подходе* состоит в коллективном принятии решения, участии членов трудового коллектива в управлении, в передаче полномочий каждому

члену коллектива, в праве самостоятельно принимать и реализовывать решения в рамках своей компетентности [69, с. 39].

Для совершенствования работы учреждения руководитель должен опираться на принципиальную схему самоорганизуемого управления, и тогда любая педагогическая система способна к самопреобразованию. Самоорганизационный подход становится эффективным при развитии отношения доверия, взаимоуважения, взаимопомощи, использовании знаний всех участников образовательного процесса. При этом необходимо учитывать различные принципы:

✓ принцип ценностно-личностного подхода к подчиненным, который требует от руководителя умения обращаться к внутренним источникам саморазвития рефлексивного слоя сознания: мотивации, критичности, автономности;

✓ принцип открытости, дающий возможность обмениваться информацией, отношениями, энергией, материалами с обществом, с окружающей средой;

✓ принцип субъектности, что ориентирован на переход от традиционно-директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней и творческой активности личности;

✓ принцип приоритета развития целого, согласованность действий, кооперация усилий всего коллектива, которые играют важную роль в совершенствовании работы;

✓ принцип взаимодействия, самоорганизации и организации, указывающий на роль руководителя, направляющего инициативу и поддерживающего процесс развития, гибко реагирующего на влияние внешних факторов, так как самоорганизация нуждается в корректировке и поддержке со стороны органов управления.

Руководитель современной образовательной дошкольной организации осознает всю парадигму управленческих подходов, технологически овладевает ими, а в практической деятельности использует один или несколько приоритетных подходов в комплексе друг с другом в соответствии с конкретной управленческой ситуацией. Для этого заведующему дошкольной образовательной организацией важно знать и использовать методологию различных подходов к управлению организацией. Кафедрой управления дошкольным образованием НИРО проведен анализ существующих подходов к управлению ДОО.

1.3. Результаты анализа подходов к управлению ДОО в Нижегородской области

Проблема развития управленческой компетентности руководителей ДОО в условиях изменившейся образовательной ситуации диктует необходимость введения в систему повышения квалификации нового содержания и способов «формирования опережающего характера в поведении специалиста, его мотивации и навыков саморазвития на основе информационно-аналитической, исследовательской и проектной деятельности» [43; 83].

В соответствии с технологией «построения научного пространства как основы повышения квалификации педагогов в институте развития образования» [77, с. 32] научная деятельность кафедры управления дошкольным образованием НИРО (научно-исследовательский, экспертный, опытно-экспериментальный, научно-методический этапы) в конечном итоге направлена на продуцирование «нового образовательного знания и новой образовательной практики» внедрения вариативных моделей и технологий управления дошкольным образовательным учреждением на основе современных научных подходов.

Научное исследование существующих подходов к управлению образовательным учреждением предполагает реализацию трех этапов:

- аналитического;
- проектировочного;
- итогового.

На первом этапе исследования возникла необходимость в получении информации о существующих подходах, на которых выстраивается управление ДОО Нижегородской области. Представим описание основной идеи данного этапа научного исследования. Результативность управления организацией определяется прежде всего обоснованностью методологии, адекватным выбором подходов и способов решения проблем управления. Подход — это ракурс исследования, исходная позиция, отправная точка, с которой начинается исследование и которая определяет его направление относительно цели внедрения выбранной модели и технологии управления организацией.

Технологии (способы) управления организациями дошкольного образования и формы реализации основных общеобразо-

вательных программ дошкольного образования в зависимости от их содержания и направленности могут быть разнообразными. К примеру, в организации может применяться сетевая форма реализации основных общеобразовательных программ дошкольного образования, обеспечивающая возможность их освоения воспитанниками, с использованием ресурсов нескольких организаций. При необходимости, с учетом запросов родителей (законных представителей), руководители организаций-партнеров совместно разрабатывают и утверждают программы, обеспечивающие коррекцию недостатков в физическом и (или) психическом развитии, а также определяют спектр дополнительных образовательных программ для удовлетворения разнообразных образовательных потребностей воспитанников [20]. Следует отметить, что при использовании сетевой формы реализации образовательных программ руководителям организаций, определяющим условия и порядок осуществления образовательной деятельности, необходимо будет выстроить совместную модель сетевого управления этой деятельностью.

Так как на сегодняшний день для руководителя ДОО это принципиально новая практика, то для осуществления *кооперационно-сетевого подхода* возникает потребность в новых управленческих знаниях и умениях. Кроме того, реализация сетевых форм, используемых несколькими организациями, должна базироваться на актуальных запросах родителей (законных представителей). Для определения образовательных запросов родителей, выявления сегментов для реализации дополнительных образовательных программ руководителю необходимо владеть маркетинговыми технологиями сегментирования и позиционирования. Таким образом для руководителя становится востребованным *маркетинговый подход* к управлению организацией.

На каких научных подходах выстраивается сегодня управление ДОО? Задумываются ли руководители ДОО о том, какой подход к управлению они применяют в рамках своих управленческих полномочий? Насколько эффективным будет внедрение новых моделей и технологий на основе современных подходов? Существует ли необходимость в специально организованном обучении руководителей использованию научных подходов к управлению? Каким образом методология наук педагогики и управления может повлиять на образовательную

практику? Все эти вопросы определяют ситуацию как проблемную.

Проблемой, анализируемой в исследовании, является отсутствие у руководителей ДОО актуальных знаний и умений по использованию научных подходов к управлению при внедрении вариативных моделей и технологий управления организацией. Особенно актуальной эта проблема становится в связи с изменениями в нормативно-правовой базе образования.

Предметом исследования являются существующие научные подходы к управлению ДОО. Необходимо выявить потребность руководителей в специально организованном обучении на кафедре управления дошкольным образованием.

Объектом исследования стала деятельность заведующих ДОО Нижегородской области.

Сотрудниками кафедры управления дошкольным образованием ГБОУ ДПО НИРО были определены следующие гипотетические позиции:

✓ формирование управленческой компетентности руководителей по проблеме использования научных подходов к управлению ДОО является целесообразным;

✓ использование руководителями научных подходов к управлению ДОО повысит эффективность управленческой деятельности;

✓ управленческая компетентность руководителей по проблеме использования научных подходов к управлению обеспечит оперативное и качественное внедрение вариативных моделей и технологий управления организацией.

Цель проводимого исследования — изучение и выявление актуального состояния практики использования руководителями дошкольных образовательных организаций существующих научных подходов к управлению ДОО.

На основании этого определяются задачи:

— подготовить информационно-методические материалы для руководителей ДОО по актуальным научным вопросам управления дошкольной образовательной организацией;

— разработать содержание процедуры исследования актуального состояния практики использования руководителями существующих научных подходов к управлению ДОО;

— организовать проведение интернет-опроса заведующих

ДОО Нижегородской области на официальном сайте ГБОУ ДПО НИРО, собеседования с заведующими ДОО Нижегородской области и проанализировать полученные результаты.

На основе анализа научно-методической литературы по данной теме (Р. Акофф, П. К. Анохин, И. Ансофф, К. Ю. Белая, Л. Берталанфи, В. Н. Виноградов, М. Грегор, В. И. Загвязинский, Г. А. Игнатьева, Ю. А. Конаржевский, Ф. Котлер, В. С. Лазарев, А. В. Лоренсов, А. А. Моисеев, У. Оучи, А. Файоль, М. Фоллет, У. Р. Эшби, В. П. Панасюк, В. М. Полонский, С. Д. Поляков, М. М. Поташник, В. А. Сарапулов, О. А. Сафонова, В. А. Слостенин, В. И. Слободчиков, А. П. Тряпицына, П. И. Третьяков, Л. И. Фалюшина, О. Г. Хомерики, М. А. Чошанов, Т. Н. Шамова, Н. Р. Юсуфбекова и др.) был составлен перечень научных подходов к управлению организацией (программно-целевой, системный, маркетинговый, проектный, проектно-преобразующий, сетевой, кооперационно-сетевой, матричный, компетентностный, процессный, инновационный, рефлексивный, синергетический, деятельностный, ситуационный, модульный). В соответствии с ним сотрудники кафедры разработали информационно-методические материалы для руководителей ДОО по содержанию научных подходов к управлению организацией, инструментарий процедуры и пакет документов для ее проведения. В пакет документов вошли:

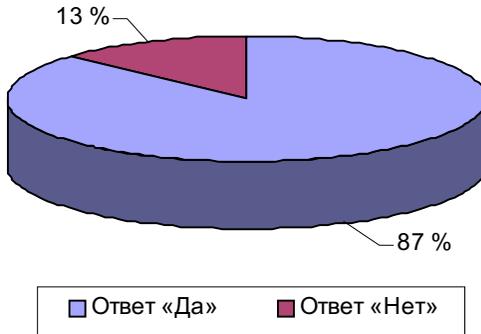
- ✓ анкета по использованию заведующими ДОО научных подходов к управлению;
- ✓ информационно-методические материалы по содержанию научных подходов к управлению;
- ✓ перечень управленческих полномочий заведующего ДОО;
- ✓ перечень источников получения информации о научных подходах к управлению образованием.

Рассмотрим содержание и результаты исследования, в котором общее количество респондентов составило 678 человек.

На сайте ГБОУ ДПО НИРО в разделах «Голосование» и «Интерактив» были опубликованы вопросы для заведующих ДОО Нижегородской области: «Считаете ли Вы необходимым использование научных подходов к управлению ДОО?» и «Какие научные подходы Вы используете в практике управления ДОО?»

В *интерактивном опросе* принял участие 541 человек. Приведем данные по итогам опроса.

Респонденты о необходимости использования научных подходов к управлению ДОО



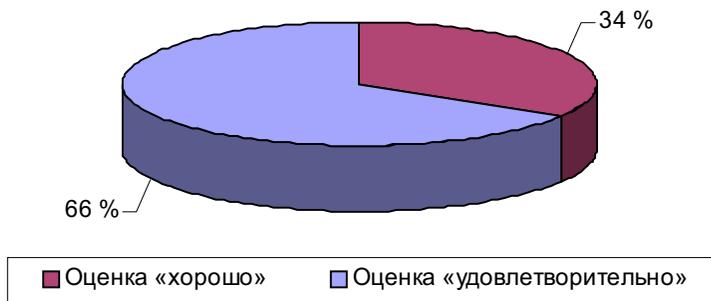
В разделе «Голосование» на вопрос: «Считаете ли Вы необходимым использование научных подходов к управлению ДОО?» — большинство респондентов (87 %) дали положительный ответ (см. диаграмму 1). Это доказывает готовность руководителей к освоению информации по использованию научных подходов к управлению ДОО. По результатам интерактивного опроса респондентов выяснилось, что наиболее используемыми научными подходами в управлении являются: системный и рефлексивный (20 %), деятельностный (16 %), процессный (14 %), инновационный и ситуативный (12 %), компетентностный (12 %), проектный и синергетический (12 %), программно-целевой, маркетинговый и модульный (12 %). Кооперационно-сетевой и проектно-преобразующий подходы используются в управлении ДОО, по данным опроса, 2 % опрошенных.

При взаимодействии с муниципальными органами управления образованием проведено *анкетирование* заведующих дошкольными образовательными учреждениями Нижегородской области. В нем приняли участие 80 человек. Результаты анкетирования показали, что наиболее используемыми научными подходами к управлению являются программно-целевой, компетентностный, деятельностный, процессный, инновационный, ситуационный, системный и рефлексивный, проектный и синергетический, программно-целевой, маркетинговый и модульный, а менее используемыми — кооперационно-сетевой и проектно-преобразующий.

Результаты анкетирования руководителей ДОО совпадают с результатами интерактивного опроса, что подтверждает основную тенденцию в оценке актуального состояния практики использования научных подходов к управлению ДОО.

Диаграмма 2

Оценка эффективности применения научных подходов к управлению ДОО



По результатам анкетирования было установлено, что 66 % заведующих ДОО оценили эффективность применения научных подходов к управлению в своей управленческой деятельности на оценку «удовлетворительно»; остальные 34 % — «хорошо». Следует отметить отсутствие низких и высоких оценок.

Таблица 1

Источники получения респондентами информации о существующих научных подходах к управлению ДОО

Предпочтения респондентов	Количество респондентов, %
Курсы повышения квалификации руководителей при кафедре управления дошкольным образованием ГБОУ ДПО НИРО	86
Другие курсы повышения квалификации	1
Самостоятельное изучение научно-методической литературы	5
Изучение управленческого опыта коллег	7
Не имею информации о научных подходах к управлению ДОО	0
Другой вариант ответа	0

Из таблицы 1 следует, что основным источником получения информации о научных подходах к управлению, их содержании для применения в своей управленческой деятельности являются курсы повышения квалификации при кафедре управления дошкольным образованием НИРО — количество респондентов составило 86 %.

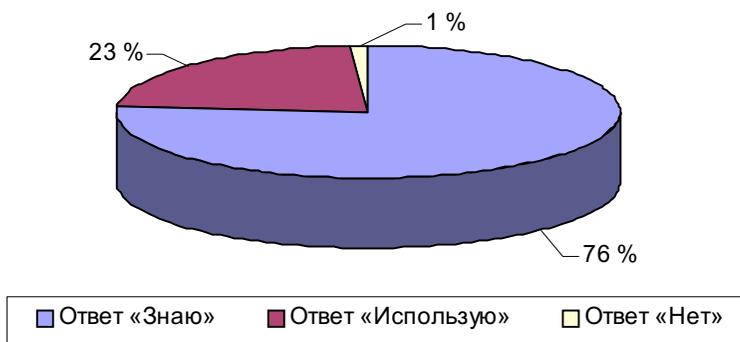
Собеседование с заведующими ДОО Нижегородской области было организовано в процессе образовательной и консультационной деятельности сотрудников кафедры. Для проведения собеседования был разработан перечень вопросов:

- Какие научные подходы к управлению Вы знаете?
- Какой подход к управлению используете в процессе своей управленческой деятельности?
- Необходима ли Вам информация о содержании и методах использования научных подходов к управлению ДОО?
- Повысит ли эффективность управленческой деятельности заведующего знание и использование им научных методов в управлении ДОО?

Были опрошены 57 человек. Приведем данные по итогам собеседования.

Диаграмма 3

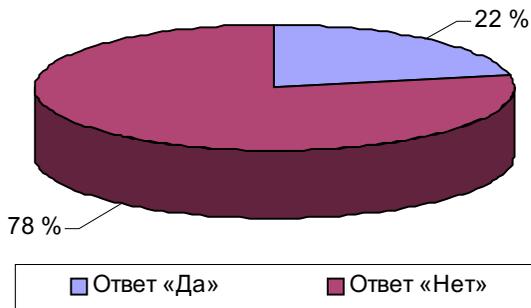
Знание респондентами традиционных подходов к управлению ДОО и практика их применения



На вопрос о том, знаете ли традиционные подходы к управлению ДОО, утвердительно ответили 76 %; на вопрос о том, знаете ли о методах и способах их применения в практике управления и используете ли в своей работе, — 23 %; 1 % — дали отрицательный ответ на оба вопроса.

Диаграмма 4

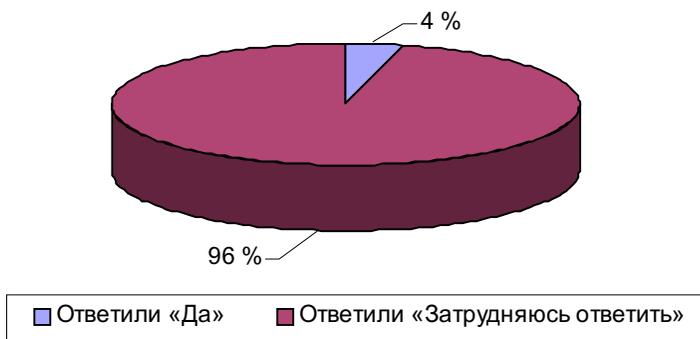
Знание респондентами современных подходов к управлению ДОО и практика их применения



На вопрос о том, знают ли они современные подходы к управлению и применяют ли их в своей работе, утвердительно ответили 22 % респондентов.

Диаграмма 5

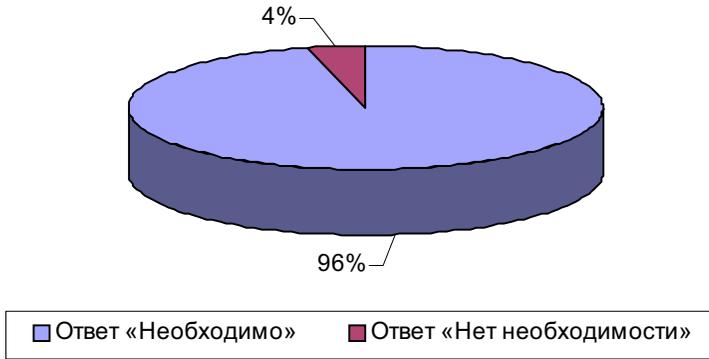
Самооценка использования руководителем научных подходов к управлению ДОО



На вопрос «Отмечаете ли Вы, какой подход к управлению используете в процессе своей управленческой деятельности?» 96 % заведующих ДОО отметили, что ответ вызывает у них затруднение и они не могут сказать, какой конкретно научный подход применяют в процессе управленческой деятельности. Однако все они отмечают, что знание и использование научных подходов к управлению дошкольной организацией повысят эффективность управленческой деятельности заведующего ДОО.

Диаграмма 6

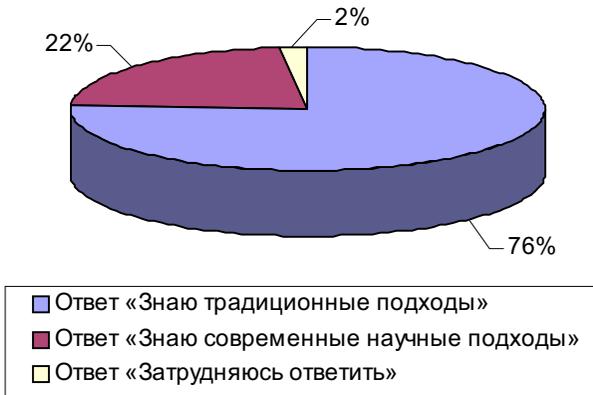
Респонденты о необходимости получения информации о научных подходах к управлению ДОО



На вопрос о необходимости получения информации о содержании и методах использования научных подходов к управлению для использования в своей управленческой деятельности утвердительно ответили 96 % опрошенных.

Диаграмма 7

Применение респондентами различных подходов к управлению ДОО



По итогам собеседования с руководителями ДОО можно отметить, что большинство из них на практике применяют различные подходы к управлению. Знание руководителями тради-

ционных подходов к управлению ДОО является преимущественным и составляет 76 %, современных научных подходов — 22 % от общего числа респондентов; ответ вызвал затруднение у 2 % опрошенных.

Следует отметить, что изучаемая проблема была актуализирована кафедрой еще в 2010/2011 году. Кооперационно-сетевой и маркетинговый подходы к управлению экспериментально обоснованы преподавателями кафедры. Построенные на их основе модели и технологии успешно внедряются в практику ДОО Нижегородской области, результаты исследований представлены в научно-методических изданиях [7; 48]. В ходе изучения и выявления актуального состояния практики использования руководителями существующих научных подходов к управлению ДОО разработаны информационно-методические материалы для заведующих ДОО по теории научных подходов к управлению организацией.

В ходе анализа ответов, полученных в ходе исследования по вопросам использования руководителями существующих подходов, выявлены мнения и запросы заведующих по проблеме использования научных подходов к управлению дошкольной образовательной организацией. Поставленные на первом этапе исследования цели были достигнуты:

- ✓ доказана актуальность и целесообразность формирования управленческой компетентности руководителей по проблеме использования научных подходов к управлению организацией;

- ✓ выявлено мнение руководителей о том, что управленческая компетентность руководителей по проблеме использования научных подходов к управлению организацией способствует повышению эффективности управленческой деятельности.

Основные задачи кафедры на следующем этапе научно-исследовательской деятельности:

- ✓ разработать и экспериментально апробировать механизм оценки эффективности используемых научных подходов к управлению ДОО;

- ✓ выявить эффективные формы и методы формирования значимых проектных и исследовательских компетентностей руководителя ДОО;

- разработать научно-методическое обеспечение курсов повышения квалификации и переподготовки руководителей ДОО по изучаемой проблеме.

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Аспекты правового регулирования деятельности дошкольной образовательной организации

Изменение требований к образовательным организациям было закреплено основополагающим документом — Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации». Следует обратить внимание на то, что еще в национальной доктрине развития образования РФ отмечалась тесная связь между проблемами развития российского общества и стратегическими целями развития образования.

Одна из ключевых задач образования — модернизация всей системы образования, для того чтобы создать прочные основы устойчивого социально-экономического и духовного развития страны, обеспечить высокое качество жизни, укрепить демократические основы и развить гражданское общество, создать кадры для развивающейся рыночной экономики, которая должна интегрироваться в мировую, обладающие высо-

кой конкурентоспособностью и инвестиционной привлекательностью. Все это позволит утвердить статус России в мире как великой державы в сфере образования, культуры, искусства, науки, высоких технологий и экономики. В то же время актуальными являются слова Президента РФ В. В. Путина о том, что «...мы не претендуем на роль какой-то сверхдержавы». Приоритет гуманистической парадигмы в государстве, ориентированность на достижение стратегических целей системы образования, требования нового законодательства обуславливают кардинальные изменения всей системы образования Российской Федерации.

В статье 10 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» определяется новая структура системы образования, включающая:

- ✓ федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных вида, уровня и (или) направленности;

- ✓ организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

- ✓ федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;

- ✓ организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

- ✓ объединения юридических лиц, работодателей и их объединения, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования [11].

Эти компоненты структуры системы образования взаимодействуют на основе принципа государственно-общественного управления, закрепленного в статье 3 ФЗ «Об образовании в РФ». Управление системой образования базируется на принципах законности (неукоснительное исполнение законов и иных нормативно-правовых актов всеми органами государства, должностными и иными лицами), демократии, автономии образовательных организаций. Под автономией образовательной организации понимается, в соответствии с федеральным законом об обра-

зовании, самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, в разработке и принятии локальных нормативных актов, свобода в определении содержания образования, выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым образовательным программам [11]. Сложность воплощения в жизнь данного принципа заключается прежде всего в том, что зачастую муниципальные и региональные органы управления образованием еще не в полной мере осознали изменения сложившейся системы управления в соответствии с новым законодательством. И по-прежнему требуется безукоснительно исполнять указания свыше: какую штатную единицу нужно сократить в ДОО, какое учебно-методическое обеспечение должно быть приобретено к образовательной программе, какие технические средства, игрушки, дидактические и методические пособия руководителям необходимо приобрести, причем зачастую указываются даже конкретные организации, с которыми необходимо заключить договор. Подобные действия мешают модернизации всей системы дошкольного образования, нарушают один из основополагающих принципов деятельности ОО — автономии, непосредственно связанный с принципом демократизации. В такой ситуации формальным становится и реализация принципа учета общественного мнения, потому что создаваемые советы родителей и профессиональные союзы работников образовательных организаций фактически являются не действующими, а номинальными органами общественного управления. Зачастую и принцип информационной открытости системы образования не срабатывает из-за недостатка выделяемых для создания действующих информационных ресурсов средств, низкого уровня профессиональной подготовки педагогических и управленческих кадров в области информационных технологий.

Решению обозначенных проблем, на наш взгляд, будут способствовать:

- ✓ повышение юридической компетенции не только руководителей ДОО, но и управленческих работников всех уровней образования;

- ✓ повышение родительской компетентности через участие в различных органах управления ДОО (попечительские, управляющие советы, советы по инновациям, советы родителей),

вовлечение в образовательный процесс посредством нетрадиционных форм взаимодействия;

✓ изменение общественного мнения о дошкольном образовании через СМИ.

Кроме того, новеллой в законодательстве является установление уровневой дифференциации, на основании которой образование подразделяется на общее, профессиональное, дополнительное образование, а также профессиональное обучение, обеспечивающее возможность реализации права на образование в течение всей жизни, так называемое непрерывное образование.

Внутри самого общего образования выделяется четыре уровня, и принципиально важным стало положение о том, что дошкольное образование является первым уровнем общего. В соответствии с федеральным государственным стандартом дошкольного образования (далее — Стандарт) дошкольное образование в качестве отдельного уровня определяет для себя и отдельные цели [19]. Принципиальные изменения отношения к дошкольному образованию, реализация такой международной нормы, зафиксированной в Конвенции о правах ребенка (1989 г.), как право на игру [20], определили задачи дошкольного образования, закрепив их в ФГОС ДО:

— охрана и укрепление физического и психического здоровья детей, в том числе их эмоционального благополучия;

— обеспечение равных возможностей для полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства независимо от места жительства, пола, нации, языка, социального статуса, психофизиологических и других особенностей (в том числе ограниченных возможностей здоровья);

— обеспечение преемственности целей, задач и содержания образования, реализуемых в рамках образовательных программ различных уровней (далее — преемственность основных образовательных программ дошкольного и начального общего образования);

— создание благоприятных условий для развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, развития способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с самим собой, другими детьми, взрослыми и миром;

— объединение обучения и воспитания в целостный обра-

зовательный процесс на основе духовно-нравственных и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;

— формирование общей культуры личности детей, в том числе ценностей здорового образа жизни, развитие их социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирование предпосылок учебной деятельности;

— обеспечение вариативности и разнообразия содержания программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования программ различной направленности с учетом образовательных потребностей, способностей и состояния здоровья детей;

— формирование социокультурной среды, соответствующей возрастным, индивидуальным, психологическим и физиологическим особенностям детей;

— обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

Особенно важен при реализации Стандарта акцент на принципы функционирования и развития дошкольного образования как системы:

— полноценное проживание ребенком всех этапов детства (младенческого, раннего и дошкольного возраста), обогащение (амплификация) детского развития;

— построение образовательной деятельности на основе индивидуальных особенностей каждого ребенка, при котором сам ребенок активен в выборе содержания своего образования, становится субъектом образования (далее — индивидуализация дошкольного образования);

— содействие и сотрудничество детей и взрослых, признание ребенка полноценным участником (субъектом) образовательных отношений;

— поддержка инициативы детей в различных видах деятельности;

— сотрудничество организации с семьей;

— приобщение детей к социокультурным нормам, традициям семьи, общества и государства;

- формирование познавательных интересов и познавательных действий ребенка в различных видах деятельности;
- возрастная адекватность дошкольного образования (соответствие условий, требований, методов возрасту и особенностям развития);
- учет этнокультурной ситуации развития детей.

Работа дошкольной образовательной организации строится в соответствии с приказом Минобрнауки РФ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования» [21]. В нем определены формы получения дошкольного образования и формы обучения по конкретной основной общеобразовательной программе — образовательной программе дошкольного образования, есть норма о допустимости сочетания различных форм получения образования и форм обучения. Дошкольное образование может быть получено в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, а также вне организаций — в форме семейного образования.

Образовательная организация может использовать сетевую форму реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающую возможность ее освоения воспитанниками с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций. Использование сетевой формы реализации образовательных программ дошкольного образования осуществляется на основании договора между указанными организациями.

В данном приказе еще раз закреплена важнейшая норма — освоение образовательных программ дошкольного образования не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации обучающихся.

Вариативность получения дошкольного образования находит отражение в специфике групп дошкольной организации. Группы могут иметь общеразвивающую, компенсирующую, оздоровительную или комбинированную направленность:

- ✓ в группах общеразвивающей направленности осуществляется реализация образовательной программы дошкольного образования;
- ✓ в группах компенсирующей направленности осу-

ществляется реализация адаптированной образовательной программы дошкольного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей, обеспечивающей коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию воспитанников с ограниченными возможностями здоровья;

✓ группы о з д о р о в и т е л ь н о й направленности создаются для детей с туберкулезной интоксикацией, часто болеющих детей и других категорий детей, нуждающихся в длительном лечении и проведении для них необходимого комплекса специальных лечебно-оздоровительных мероприятий. В данных группах реализуется образовательная программа дошкольного образования, а также комплекс санитарно-гигиенических, лечебно-оздоровительных и профилактических мероприятий и процедур;

✓ в группах к о м б и н и р о в а н н о й направленности осуществляется совместное образование здоровых детей и детей с ограниченными возможностями здоровья в соответствии с образовательной программой дошкольного образования, адаптированной для детей с ограниченными возможностями здоровья с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и обеспечивающей коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию воспитанников с ограниченными возможностями здоровья.

В образовательной организации могут быть организованы также группы д е т е й раннего возраста без реализации образовательной программы дошкольного образования, в которых обеспечивается развитие, присмотр, уход и оздоровление воспитанников в возрасте от 2 месяцев до 3 лет; группы по присмотру и уходу без реализации образовательной программы дошкольного образования для воспитанников в возрасте от 2 месяцев до 7 лет, в которых обеспечивается комплекс мер по организации питания и хозяйственно-бытового обслуживания детей, обеспечению соблюдения ими личной гигиены и режима дня; с е м е й н ы е дошкольные группы с целью удовлетворения потребности населения в услугах дошкольного образования в семьях — такие группы могут иметь общеразвивающую направленность или осуществлять присмотр и уход за детьми без реализации образовательной программы дошкольного образования.

В группы могут включаться воспитанники как одного возраста, так и разных возрастов (разновозрастные группы).

Анализ законодательной базы дошкольного образования позволяет определить некое проблемное поле, отражающее разницу между социальным заказом и возможностями государства, разные ожидания по отношению к системе образования со стороны родителей, профессионального сообщества, гражданского общества, государства.

Несмотря на заявленную в ФЗ «Об образовании в РФ» позицию государства, что дошкольное образование — это первый уровень общего образования [12, ст. 10], причем самостоятельный, а это предполагает, помимо действующих федеральных государственных требований к структуре и условиям организации основной общеобразовательной программы дошкольного образования, разработку требований к качеству дошкольного образования, система тем не менее еще далека от совершенства. И связано это с тем, что у дошкольного образования особый статус во всей системе образования, что в обществе по-разному осмысляются и оцениваются место, роль и цели дошкольного образования, перспективы развития дошкольной образовательной системы.

Среди родителей как основных заказчиков образовательных услуг в области дошкольного образования сохраняется преимущественный спрос на услуги по присмотру и уходу для детей раннего возраста и услуги по подготовке к школе детей старшего дошкольного возраста. В то же время цели дошкольного образования, заявленные в таком нормативном документе, как ФГОС ДО [20], совершенно другие:

- ✓ повышение социального статуса дошкольного образования;
- ✓ обеспечение государством равенства возможностей для каждого ребенка в получении качественного дошкольного образования;
- ✓ обеспечение государственных гарантий уровня и качества дошкольного образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации образовательных программ дошкольного образования, их структуре и результатам их освоения;
- ✓ сохранение единства образовательного пространства Российской Федерации относительно уровня дошкольного образования.

При анализе различного вида нормативных документов выявляется противоречие между назначением и возможностями дошкольного образования и требованиями со стороны семьи и государства. Причина этого, на наш взгляд, в том, что на сегодняшний день законодательное закрепление дошкольного образования как уровня общего образования во многом формально. Научно и методически не определено, в чем состоит самостоятельность дошкольного образования, каковы реальные пути интеграции в единую систему образования, поскольку сегодня отсутствие промежуточной и итоговой аттестаций выпускников детских садов, необязательность получения дошкольного образования дают ему особый статус.

Вариативные формы организации дошкольного образования возникли, в том числе, и как реализация требования со стороны родителей на охват всех детей образовательными услугами. Поскольку проблема доступности дошкольного образования пока еще до конца не решена (Северный Кавказ, Крым), следовательно, и заявленный в Конституции РФ [3] принцип равенства граждан действует не до конца, что, в свою очередь, влечет за собой нарушение ФЗ «Об образовании РФ» в части обеспечения права каждого человека на образование.

На наш взгляд, одним из вариантов решения возникших проблем является создание и реализация четкой стратегии развития дошкольного образования на уровне государства и системная организация работы по качественному реформированию дошкольного образования. Для этого нужно решить следующие задачи:

- скоординировать работу по обеспечению реализации образовательной политики государства с учетом особенностей этнокультурного и социально-экономического характера на уровне регионов;

- научно обосновать особенности управления и организации труда на уровне дошкольных образовательных организаций;

- усилить участие в решении задачи воспитания, формирования социальных компетенций и гражданских установок родителей, социальных институтов и гражданского общества;

- широко распространять передовые образовательные технологии через стажерские площадки и другие формы повышения квалификации;

— отладить механизмы непрерывного повышения квалификации педагогов ДОО на протяжении всей профессиональной жизни.

Актуальной проблемой, замедляющей процессы модернизации дошкольного образования и не урегулированной законодательно, является проблема повышения родительской компетентности. В. И. Слободчиков отмечал, что полное обособление семьи от образовательных учреждений привело к раздвоению ранее единых процессов воспитания и замене общественного воспитания приватно-семейным, с одной стороны, и формально-государственным — с другой [7; 76].

Учитывая, что среди родительского сообщества распространены две противоположные позиции: с одной стороны, полный контроль жизни ребенка, гиперопека, а с другой стороны — нежелание признавать обязанности по воспитанию детей, — необходимо создание научно обоснованной модели общественно-семейного воспитания и ознакомление с этой моделью родителей. Определенное несогласие вызывает и норма федерального закона, в соответствии с которой родители имеют преимущественное право на воспитание своих детей перед всеми другими [11, ст. 44]. Одни родители делегируют свои права и обязанности ДОО, другие, наоборот, не доверяют педагогам и контролируют каждый их шаг. Здесь, как нам кажется, выявляются противоречия между ролью детского сада как института социализации и недостаточно проработанными механизмами взаимодействия с одним из основных участников образовательных отношений — родителями. Следовательно, задача руководителя ДОО — разработать и закрепить в локальном акте механизмы такого взаимодействия.

Важной проблемой в связи с принятием нормы об инклюзивном образовании в ФЗ «Об образовании в РФ» является воспитание толерантного отношения родителей к детям-инвалидам и детям с ограниченными возможностями здоровья. Провозглашение инклюзивного характера образования на фоне недостаточной отработанности механизма финансирования, механизма реализации образовательной программы для таких детей, неполное создание кадровых, организационных и иных условий для реализации образовательной программы дошкольной организации (ОП ДО) ведет к конфликтным ситуациям и требованиям со стороны родителей «убрать» детей с ограни-

ченными возможностями здоровья из детского сада. Пути решения указанных проблем связаны со встраиванием руководителем ДОО в общую стратегию развития детского сада программы повышения родительской компетентности.

При анализе законодательства об образовании выявляется недостаточная проработанность норм, связанных с управлением именно дошкольным образованием. Попытка управлять дошкольной образовательной организацией по аналогии с другими системами образования обречена, поскольку ДОО имеет свои, отличные от других образовательных подсистем цели и задачи, закрепленные во ФГОС ДО [20].

Проблемы законодательной базы выявляются и при анализе организации государственного надзора и контроля за ДОО. Так, при проведении Рособнадзора проверок образовательной деятельности зачастую происходит «сверка» режима дня и режимных моментов с реальной деятельностью детей. И при любом несоответствии детскому саду указывают на нарушение. В то же время Стандарт основополагающим принципом считает свободную детскую деятельность, инициативу ребенка, ориентацию на амплификацию детства [20]. Данное противоречие пока не разрешено.

ФГОС ДО провозглашает индивидуальность развития ребенка как один из путей полноценной социализации. Несформированность же условий для реализации ОП ДО не позволяет осуществить это в полной мере. На сегодняшний день противоречия заложены в самом содержании Стандарта. Хотя он является нормативным документом, однако в тексте сказано, что предметом регулирования выступают отношения в сфере образования при реализации основной образовательной программы ДО организациями, осуществляющими образовательную деятельность, индивидуальными предпринимателями или родителями (законными представителями). Таким образом, предмет регулирования относится к категории правовых отношений и, значит, не может регулироваться образовательной программой, то есть предмет регулирования не соответствует механизму регулирования.

ФГОС ДО устанавливает нормативные управленческие требования к образовательной программе дошкольного образования. Она является управленческим документом, который разрабатывается коллективом ДОО и отражает особенности контин-

гента семей, воспитанников, кадров, специфику организации. В примерной общеобразовательной программе, на основе которой разрабатывается образовательная программа, заложено основное содержание дошкольного образования и требования к методам и формам организации образовательного процесса. В чем здесь сложность для руководителя? Управленческие задачи решаются на основе неуправленческих механизмов, поэтому нарушается управленческий цикл «цель — планирование — организация — контроль — оценка результатов — коррекция — новая цель». Требования к условиям, содержанию и результатам реализации ОП не являются управленческими механизмами. Значит, задача руководителя — специально разработать подобные механизмы. Еще одна проблема заключается в том, что задачи управления образовательным процессом решаются в условиях оптимизации, то есть реализация образовательной программы затруднена сложившимися социально-экономическими условиями.

Мониторинг теперь не является частью образовательной программы. Педагогический мониторинг предполагает диагностирование, прогнозирование, планирование, стимулирование, контроль на различных уровнях дошкольного образования. Однако ФГОС ДО четко указывает, что результаты педагогической диагностики могут использоваться исключительно для решения образовательных задач: индивидуализации образовательной траектории и оптимизации работы с группой детей [20]. Таким образом, проблема для руководителя состоит в том, что возможна утрата управляемости процессом реализации образовательной программы. Требования Стандарта к результатам освоения программы представлены в виде целевых ориентиров дошкольного образования, которые представляют собой возрастные характеристики *возможных достижений ребенка* на этапе завершения уровня дошкольного образования. Проблема заключается в том, что цели и задачи указаны, но результатов быть не должно. То есть достижения в Стандарте понимаются как определенные личностные и психологические характеристики, которых ребенок достигнет на этапе завершения дошкольного образования. Большинство педагогов понимают их как умения, навыки и компетенции детей в образовательных областях. Это противоречие также необходимо разрешать руководителю с помощью методических служб.

Анализ законодательной базы позволяет обозначить доминирующую на сегодня роль государства в управлении современным дошкольным образованием и недостаточное взаимодействие с демократическими институтами общественного управления, институтом семьи, другими социальными институтами, гражданским обществом. Пути решения — в использовании передовых управленческих технологий.

2.2. Проблемы внедрения эффективного контракта в ДОО

30 декабря 2012 года Правительством России утвержден План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [37]. «Дорожные карты» — это инструмент, позволяющий обозначить приоритеты как образовательной политики конкретных субъектов Федерации, так и социальной политики государства в целом. Первый из приоритетов — доступность дошкольного образования. Один из способов достичь этой цели — развитие негосударственного сектора и вариативных форм получения дошкольного образования, о чем будет сказано ниже. Второй — увеличение зарплаты педагогов. Достижение этого позволит эффективный контракт.

Появление системы «эффективного контракта» в бюджетной сфере связано с появлением ряда нормативных документов:

— Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [33] и № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образовании науки» [34];

— Бюджетного послания Президента Российской Федерации от 28 июня 2012 года «О бюджетной политике в 2013—2015 годах» [35];

— Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 года № 2190-р [36];

— Плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в

отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 года № 2620-р [37].

Главная идея эффективного контракта отражена в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики и призвана способствовать росту оплаты труда, достижению конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг. Таким образом, эффективный контракт позволит сохранить кадровый потенциал, повысить престижность и привлекательность профессий в бюджетных государственных учреждениях.

В программе дается следующее определение эффективного контракта: «Эффективный контракт — это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки. Изменение порядка оплаты труда является изменением условий, определенных сторонами трудового договора, и осуществляется в соответствии с законодательством РФ» [36].

В Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях, утвержденной распоряжением Правительства РФ, зафиксировано, что системы оплаты труда работников учреждений должны обеспечивать:

- дифференциацию оплаты труда работников, выполняющих работы различной сложности;
- повышение заработной платы лучшим для обеспечения роста дифференциации зарплат;
- установление оплаты труда в зависимости от качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ) и эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям [36].

В отношении каждого работника должны быть уточнены и конкретизированы его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение

коллективных результатов труда. Условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования. Таким образом, заработная плата конкретного работника зависит от его квалификации, сложности, количества и качества выполняемой работы и может быть как выше, так и ниже целевого значения, установленного указами Президента РФ № 597 и № 761 для соответствующих категорий работников [33 и 34].

Министерство труда и социального развития РФ предложило три этапа введения эффективного контракта и срок — с 2013 по 2018 год.

Государство устанавливает только нижние границы заработной платы.

При введении эффективного контракта на начальном этапе возможен заявительный характер перевода на эффективный контракт. В этом случае удастся минимизировать некоторые риски, связанные с формальным подходом к введению эффективного контракта. В случае если образовательная организация достигает высоких показателей качества при реализации государственной (муниципальной) услуги, необходимо дополнительное бюджетное финансирование из специально созданных на уровне региона «фондов качества». И здесь возникает первая проблема: создание реально работающих фондов, которые поощряют образовательные организации, достигющие высоких результатов. Как и из каких источников пополнять такие фонды, исходя из современных социально-экономических условий?

В соответствии со статьей 333 Трудового кодекса Российской Федерации, в зависимости от должности и (или) специальности педагогическим работникам образовательных учреждений нормативно устанавливается продолжительность рабочего времени — не более 36 часов в неделю [7]. В рабочее время педагога входит преподавательская (учебная) работа, воспитательная работа, а также другая педагогическая работа, предусмотренная должностными обязанностями и режимом рабочего времени, утвержденными в установленном порядке, и **отдельное нормирование собственно педагогической (учебной) нагрузки**. Нормы часов педагогической (преподавательской) работы за ставку заработной платы либо продолжительность рабочего времени определены в приказе Министерства образования и

науки РФ [24]. Рекомендация об условиях оплаты труда работников образовательных учреждений указывает, что выполнение педагогической работы педагогами характеризуется *наличием установленной нормы времени* (18 часов в неделю — для педагогов дополнительного образования, 24 часа в неделю — музыкальным руководителям; 30 часов в неделю — инструкторам по физической культуре; 36 часов в неделю — воспитателям организаций, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования) *только для выполнения педагогической работы, связанной с преподавательской деятельностью. Выполнение другой части педагогической работы педагогическими работниками, ведущими преподавательскую работу, осуществляется в течение рабочего времени, которое не конкретизировано по количеству часов.* То есть не подлежит сомнению, что такая работа должна осуществляться педагогами без дополнительной оплаты.

В зависимости от занимаемой должности **в рабочее время педагогических работников включается** учебная (преподавательская) работа, воспитательная работа, индивидуальная работа с обучающимися, научная, творческая и исследовательская работа, а также **другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом**, — методическая, подготовительная, организационная, диагностическая, работа по ведению мониторинга, работа, предусмотренная планами воспитательных, физкультурно-оздоровительных, спортивных, творческих и иных мероприятий, проводимых с обучающимися.

Из положений обозначенных выше нормативных правовых актов следует, что на сегодняшний день при оплате труда педагогического работника дошкольной образовательной организации учитывается лишь нормируемая часть его работы — учебная нагрузка. В то же время эффективный контракт призван создать механизмы нормирования и учитывать в базовой части оплаты труда все виды деятельности педагогических работников, таким образом легитимно включая в структуру оплачиваемой работы другую часть педагогической работы.

Обязательными условиями, отражаемыми в трудовых договорах, являются условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты). Эффективный

контракт предполагает также установление норм труда. Согласно приказу Министерства труда РФ, рекомендуется использовать в системах оплаты труда, трудовых договорах и дополнительных соглашениях к трудовым договорам с работниками учреждений следующие выплаты стимулирующего и компенсационного характера:

- ✓ выплаты за интенсивность и высокие результаты работы:
 - надбавка за интенсивность труда;
 - премия за высокие результаты работы;
 - премия за выполнение особо важных и ответственных работ;

- ✓ выплаты за качество выполняемых работ:
 - надбавка за наличие квалификационной категории;
 - премия за образцовое выполнение государственного (муниципального) задания;

- ✓ выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет:

- надбавка за выслугу лет;

- надбавка за стаж непрерывной работы;

- ✓ премиальные выплаты по итогам работы:

- премия по итогам работы за месяц;

- премия по итогам работы за квартал;

- премия по итогам работы за год;

- ✓ выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;

- ✓ выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема выполняемых работ, сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных):

- доплата за совмещение профессий (должностей);

- доплата за расширение зон обслуживания;

- доплата за увеличение объема работы;

- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника — без освобождения от работы, определенной трудовым договором;

- доплата за выполнение работ различной квалификации;

- доплата за работу в ночное время;

- ✓ надбавка за работу со сведениями, составляющими госу-

дарственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами [39].

Могут быть предусмотрены другие выплаты компенсационного и стимулирующего характера в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, а также коллективными договорами и соглашениями.

И здесь отметим следующую проблему реализации эффективного контракта: на уровне муниципалитета необходимы единые подходы к разработке и утверждению показателей и критериев оценки эффективности труда педагогических работников с целью стандартизации требований к выплатам и доплатам. То есть, прежде чем руководитель ДОО начнет разработку показателей и локальных нормативных актов, регулирующих вопросы внедрения эффективного контракта, нужно на уровне муниципалитета создать модельный эффективный контракт, учитывающий особенности финансирования и другие факторы. Пока же в отдельных районах Нижегородской области ситуация складывается прямо противоположным образом: руководители ДОО получают указания о введении эффективного контракта и разработке показателей, в то время как нормативная управленческая база для таких действий руководителя отсутствует.

Отдельные вопросы, связанные с введением эффективного контракта в практику работы ДОО, также являются дискуссионными, поскольку существует зависимость от нормативно-правовой базы на уровне страны и конкретного региона Российской Федерации, специфики деятельности ДОО. Обсуждая особенности внедрения эффективного контракта в сфере образования, эксперты Института проблем образовательной политики «Эврика» предложили два подхода [77]. В методике Натальи Шадринной эффективный контракт рассматривается как трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности его деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг. В методике Романа Селюкова эффективный контракт рассматривается как система трудовых отношений, устанавливаемая Положением о системе оплаты труда в образова-

тельной организации, Положением о нормировании труда основных и руководящих работников образовательной организации, трудовыми договорами, заключенными между работодателями и работниками образовательных организаций. Основываясь на действующих нормативных документах, авторы методик предлагают алгоритм внедрения эффективного контракта в образовательных организациях. И если в первом случае подразумевается возможность перехода на эффективный контракт с отдельными работниками организации на основании их заявлений, то во втором случае — это системный механизм, предполагающий перевод всех работников организации на эффективный контракт. Ключевым элементом второй методики является также обоснование объема финансирования образовательной организации на основе механизма распределения дополнительных средств (сверх норматива), получаемых на конкурсной основе образовательными организациями, обеспечивающими высокое качество образования из регионального (муниципального) фонда качества образования.

В отношении каждого работника должны быть уточнены и конкретизированы его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования. Таким образом, заработная плата конкретного работника зависит от его квалификации, сложности, количества и качества выполняемой работы и может быть как выше, так и ниже целевого значения, установленного указами Президента РФ для соответствующей категории работников.

Исходя из этого предлагаются следующие подходы к введению эффективного контракта с педагогическим работником образовательной организации.

Государством устанавливаются только нижние границы заработной платы. Формирование оплаты труда — в ходе переговоров с педагогом, при этом учитываются: квалификация, ситуация на рынке труда, производительность труда и диапазон работ. Могут выплачиваться вознаграждения, если педагог работает больше и выполняет больше задач, чем ожидалось.

При введении эффективного контракта на начальном эта-

пе возможен перевод работника на эффективный контракт на основании его заявления. В этом случае удастся минимизировать некоторые риски, связанные с формальным подходом к введению эффективного контракта. Для введения эффективного контракта необходимо разработать перечень видов деятельности, подлежащих включению в базовую часть оплаты труда педагогического работника с подробным описанием функционала и результативности деятельности, а также индикаторов качества.

Классификация затрат рабочего времени педагога разрабатывается на основе Единого квалификационного справочника, ФГОС дошкольного образования, образовательной программы организации. Качество труда педагогического работника рассматривается как соответствие системе требований или стандартов, предъявляемых к педагогу.

Учет деятельности педагогов предусматривает следующие классификационные группы педагогической работы: учебная (урочная) педагогическая работа; неурочная педагогическая работа с учащимися; работа по подготовке и обеспечению учебного процесса; организационно-педагогическая деятельность.

Дошкольной образовательной организации рекомендуется самостоятельно разработать подобную матрицу функционально-качественных характеристик деятельности педагога, которая может служить основой для подготовки должностных инструкций. Продолжительность рабочего времени педагогов устанавливается из расчета 36 часов в неделю. При этом необходимо учитывать, что общий годовой баланс рабочего времени не может превышать 1870,56 часа исходя из видов работ, за которые работник принимает на себя ответственность [36]. При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы.

Критерии и показатели качества разрабатываются коллективом и утверждаются локальным актом ДОО (коллективным договором, положениями). Выплата заработной платы работнику производится в сроки и в порядке, установленном коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами работодателя. Стимулирующая часть оплаты труда формируется в

соответствии с показателями качества выполненных работ, отражающими:

- ✓ качество условий, созданных для достижения результатов, достигнутых в ходе реализации должностных обязанностей.

- ✓ вклад в качество создаваемых условий для реализации ОП ДО в соответствии с ФГОС.

Базовая часть оплаты труда формируется в соответствии с действующим локальным актом ДОО — Положением об оплате труда педагогических работников. Полнота объемов выполненных работ по реализации образовательных программ дошкольного образования на должном уровне в соответствии с должностными обязанностями оценивается работодателем по критериям и показателям эффективности деятельности педагогических работников. Конкретные показатели по каждому виду работ определяются в локальном акте ДОО в соответствии с государственным (муниципальным) заданием. Коэффициенты изменения размеров заработной платы по базовой части оплаты труда определяются в локальных актах организации. Конкретные значения коэффициентов утверждаются на уровне ДОО в соответствии с целевыми показателями эффективности работы ДОО в государственном (муниципальном) задании, утвержденном учредителем.

Эффективный контракт должен строиться на определенном объеме средств фонда оплаты труда образовательной организации, который убедительно обоснован как достаточный для формирования штата сотрудников образовательной организации и оплаты их труда.

Обоснование объема финансирования образовательной организации должно строиться на структуре норматива, заданной методикой расчета его величины. В частности, величина норматива финансирования должна:

- строиться на основе величины средней зарплаты в регионе (для ДОО — на основе средней величины заработной платы в общем образовании);

- учитывать установленные на федеральном уровне оптимальные соотношения между фондом оплаты труда основного персонала и фондом оплаты труда остального персонала (на данный момент такое соотношение установлено программой Минтруда России — 65 %/35 %) [73];

— учитывать соотношение, которое показывает, какое количество потребителей образовательной услуги должно приходиться на единицу основного персонала (например, в общем образовании в методиках Минрегиона России зафиксированы соотношения: 15 детей на 1 учителя в школах в городской местности и 7 детей на 1 учителя в школах в сельской местности) [74];

— учитывать изменения МРОТ в текущий период по сравнению с предыдущим периодом;

— учитывать соотношение стимулирующей части и базовой части фонда оплаты труда образовательной организации: 30 %/70 % [74].

Обоснование объема финансирования дошкольной образовательной организации должно строиться на основе точного понимания механизма распределения дополнительных средств (сверх норматива), получаемых на конкурсной основе образовательными организациями, обеспечивающими высокое качество образования из регионального (муниципального) фонда качества образования. Региональные (муниципальные) фонды качества образования для образовательных организаций дошкольного и дополнительного образования детей формируются исходя из возможностей соответствующего бюджета путем выделения дополнительного объема средств.

Эффективный контракт должен выстраиваться на основе систем оплаты труда, удовлетворяющих следующим ключевым принципам.

Средняя заработная плата основных работников образовательной организации должна быть не ниже средней зарплаты в регионе (для дошкольных образовательных организаций — средней зарплаты в общем образовании). Этот принцип реализуется в рамках системы оплаты труда путем закрепления формульного принципа определения предельной численности работников из числа основного персонала, занятого в реализации услуги, оказываемой образовательной организацией. Предельная численность основного персонала вычисляется путем деления месячного объема фонда оплаты труда основного персонала на величину средней зарплаты в регионе (для дошкольной образовательной организации — на величину средней зарплаты в общем образовании). В случае если определяемая таким образом предельная численность персонала приводит к высо-

кой средней величине нагрузки, руководитель образовательной организации должен предпринять меры:

- по увеличению доли фонда оплаты труда основного персонала и сокращению доли фонда оплаты труда остального персонала;

- по инициации выведения непрофильных расходов на содержание персонала из фонда оплаты труда образовательной организации (выполнение работ за счет средств на приобретение услуг, установление договоренности с учредителем о выведении ряда функций по осуществлению содержания имущества образовательной организации в аутсорсинг при условии увеличения соответствующего объема средств из соответствующего бюджета на приобретение услуг);

- по изменению технологий реализации основной образовательной программы образовательной организации (комплекса программ, реализуемых образовательными организациями дополнительного образования детей);

- по изменению подходов к определению функционала основных работников.

Начисленная заработная плата основного работника образовательной организации должна зависеть от количества труда, затрачиваемого им. Должны быть закреплены нормы, которые позволяют помимо нагрузки по реализации учебного плана ОП ДО учитывать при оплате труда параметры интенсивности труда основного работника (наполняемость группы), а также объем реализуемой педагогом-специалистом ДОО неаудиторной занятости с учащимися. Это необходимо зафиксировать в Положении о нормировании труда педагогов образовательной организации.

Начисленная заработная плата педагога дошкольной образовательной организации должна зависеть от качества его труда. В Положении о системе оплаты труда должны быть описаны показатели для распределения стимулирующей части фонда оплаты труда образовательной организации. Показатели, по которым ведется распределение стимулирующей части, следует выстроить с учетом требований к условиям реализации ОП ДО, закрепленных в ФГОС ДО. Показатели качества труда основных работников необходимо составить с учетом показателей качества услуги, реализуемой образовательной организацией, которые в свою очередь разрабатываются на основе требований ФГОС ДО к условиям реализации ОП.

Эффективный контракт в отношении руководителя дошкольной образовательной организации должен выстраиваться на основе учета в оплате его труда:

- объемных показателей его деятельности (количество элементов инфраструктуры, находящихся в управлении, численность потребителей услуг, реализуемой дошкольной образовательной организацией, разнообразие и количество муниципальных услуг, реализуемых ДОО);

- выполнения обязательств по обеспечению выплат заработной платы педагогам ДОО;

- качества реализуемых ДОО услуг по параметрам, устанавливаемым в муниципальной (государственном) задании в соответствии с требованиями ФГОС ДО;

- двух—четырёхкратного (в зависимости от объемных показателей деятельности руководителя) среднего размера заработной платы педагогов ДОО, при условии что он не меньше средней зарплаты в регионе (для образовательных организаций дошкольного образования — средней зарплаты в общем образовании).

Вместе с тем в Положении о системе нормирования труда работников образовательной организации должны быть разработаны и закреплены подходы к определению объемных показателей деятельности заместителей руководителя с учетом сферы ведения каждого конкретного заместителя руководителя. Заработная плата заместителя руководителя, как правило, на 15—30 процентов ниже заработной платы руководителя образовательной организации [34].

В трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору условия осуществления выплат рекомендуется конкретизировать применительно к данному работнику учреждения. Здесь опять возникает проблема, над решением которой руководителю ДОО необходимо задуматься уже сегодня: в коллективе обсуждаются стимулирующие выплаты, которые нужно доказывать, собирая бумаги, набирая баллы, стоимость которых в зависимости от месяца (квартала, года) разная, и чем активнее работает весь коллектив, тем стоимость балла меньше и зарплата ниже. Если эффективный контракт, в котором прописаны все условия получения надбавки, устранит эту проблему, а также проблему отношений в коллективе, тогда руководитель сработал отлично.

Грамотное введение эффективного контракта также влечет за собой оптимизацию штата работников и структуры заработной платы.

Стимулирующие выплаты могут устанавливаться работникам ДОО на основании представляемых ими материалов о своей деятельности, оцениваемой комиссией ДОО в соответствии с критериями и показателями эффективности деятельности педагогов, принятыми образовательной организацией. Задача администрации ДОО — разработать измеримые и объективные показатели и критерии результативности работы педагога. Разумно, чтобы показатели и критерии эффективности деятельности конкретных педагогических работников устанавливались во взаимосвязи с обобщенными показателями и критериями оценки эффективности деятельности данной дошкольной образовательной организации.

Большие сложности вызывает использование формулировок показателей и критериев эффективности деятельности. Так, понятие «мероприятие» может рассматриваться не как само событие, а как подготовка к нему материалов и оборудования. В идеале описание критериев должно быть в нескольких версиях: отдельно для воспитателя, старшего воспитателя/методиста; музыкального руководителя; инструктора по физической культуре; учителя-логопеда; педагога-психолога и пр.

Для реализации эффективного контракта предполагается использовать уже знакомые механизмы методики оплаты труда и нормативно-подушевого финансирования, разработанные Минобрнауки [34]. Разработка профессиональных стандартов наряду с совершенствованием системы оплаты труда и разработкой систем оценки эффективности деятельности педагогов создает основу для использования принципов эффективного контракта. В рамках развития кадрового потенциала педагогических работников возникает новый этап развития отношений работодателя и работника образовательной организации, который сопровождается в том числе введением профессионального стандарта педагога [38]. Профессиональный стандарт педагога полностью определяет характеристики современного педагога, его компетенции и требования к квалификации, а также предполагает, каким образом должна проводиться оценка профессиональных качеств педагога, соответствия его деятельности определенным требованиям, причем отдельное внимание

уделено профессиональным компетенциям педагога дошкольного образования (воспитателя).

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования определяет требования к кадровым условиям реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования, которые, наряду с требованиями к предметно-пространственной среде и материально-техническому обеспечению реализации ОП ДО, являются основанием для определения необходимых затрат, учитываемых при расчете нормативов финансового обеспечения.

Таким образом, в соответствии с объемом государственных гарантий прав на получение дошкольного образования, закрепляемых ФГОС ДО, за счет бюджета субъекта РФ [39] должна быть обеспечена оплата труда следующих категорий работников, осуществляющих реализацию ОП ДО:

- воспитателей;
- прочих педагогических работников, обеспечивающих реализацию ОП ДО во всех пяти областях развития детей и выполнение требований ФГОС к психолого-педагогическим условиям реализации ОП ДО, в том числе руководящих и педагогических работников: инструкторов по физической культуре, музыкальных руководителей, педагогов дополнительного образования, педагогов-организаторов, социальных педагогов, педагогов-психологов, учителей-дефектологов (дефектологов), учителей-логопедов (логопедов), методистов, старших воспитателей и пр.;
- учебно-вспомогательного персонала, в том числе младших воспитателей, помощников воспитателей и пр.;
- руководящих и административно-хозяйственных работников, работников, обеспечивающих финансовую и хозяйственную деятельность, охрану жизни и здоровья детей, в том числе руководителей организации, их заместителей, в том числе заместителей по безопасности, бухгалтеров, экономистов, инспекторов по охране труда, документоведов, программистов, экспертов, специалистов по кадрам, делопроизводителей, кассиров, специалистов планово-экономических отделов, техников, заведующих хозяйством, рабочего по уборке зданий, уборщицы, рабочего по комплексному обслуживанию и уборке территории, дворника, охранника, рабочего бассейна, медицинских работников (за исключением медицинских работников, обес-

печивающих оказание первичной медико-санитарной помощи, прохождение периодических медицинских осмотров и диспансеризации), в том числе медицинской сестры по диетическому питанию, и пр., за исключением персонала, обеспечивающего создание условий для осуществления присмотра и ухода и оказание услуг по присмотру и уходу за детьми.

Устанавливаемые нормативы финансирования должны обеспечивать организациям возможность осуществлять расходы по оплате труда и выплате начислений по оплате труда количества работников, необходимого для реализации ОП ДО, из обозначенных выше категорий работников. Количество работников, необходимое для реализации ОП ДО, определяется органом государственной власти субъекта РФ с учетом санитарно-эпидемиологических нормативов, сложившейся специфики работы в дошкольных образовательных организациях региона и иных региональных факторов и должно быть достаточным для выполнения требований ФГОС ДО к условиям реализации ОП ДО. При расчете количества работников, необходимого для реализации ОП, в расчете на одну услугу по реализации ОП ДО учитываются:

- ✓ направленность групп (в том числе для групп коррекционной, комбинированной и оздоровительной направленности);
- ✓ режим пребывания детей в группе (количество часов пребывания в сутки);
- ✓ возраст воспитанников;
- ✓ число групп в образовательной организации;
- ✓ другие особенности реализации Программы.

Мы не случайно упомянули здесь о полномочиях органов власти субъектов, поскольку зачастую органы управления образованием преступают границы своих полномочий и диктуют руководителям ДОО, какие именно должности требуется сократить в штатном расписании, причем осуществляются такие указания зачастую без учета особенностей конкретной ДОО. Напомним, что штатное расписание в ДОО утверждается самой дошкольной организацией. Данное правомочие закреплено федеральным законом об образовании (п. 4 ч. 3 ст. 28). Такую же точку зрения высказало и Минобрнауки РФ: дошкольная организация сама решает, какие сотрудники будут реализовывать образовательную программу. При этом ДОО должна руководствоваться ФГОС ДО и другими нормативными актами [38].

Тема эффективного контракта в настоящее время особенно актуальна, она активно обсуждается и находит свое отражение в нормативных правовых документах. Очень важен на сегодняшний день вопрос о трудовой функции педагога. Статьи 47 и 48 Федерального закона «Об образовании в РФ» определяют права, гарантии и обязанности педагогических работников, то есть его трудовые функции. Особое внимание уделим п. 6 и 7 статьи 47, содержание которых учитывается при определении трудовых отношений работника и работодателя и оказывает влияние на качественное исполнение функций педагогов:

— пункт 6 определяет, какая деятельность педагога непосредственно входит в рабочее время в зависимости от занимаемой должности: учебная, воспитательная, индивидуальная работа с обучающимися, научная, творческая и исследовательская работа. Другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, — методическая, подготовительная, организационная, диагностическая, работа по ведению мониторинга, работа, предусмотренная планами воспитательных, физкультурно-оздоровительных, спортивных, творческих и иных мероприятий, проводимых с обучающимися.

Понятно, что конкретные трудовые (должностные) обязанности педагогических работников определяются трудовыми договорами и должностными инструкциями;

— согласно пункту 7 режим рабочего времени и времени отдыха педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, определяется коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами организации, осуществляющей образовательную деятельность, трудовым договором, графиками работы и расписанием занятий.

Необходимо четкое понимание сторонами (работодателем и работником) **что** же входит в рабочее время (помимо нормы часов учебной (преподавательской) работы, являющейся нормируемой частью педагогической работы воспитателя и специалиста) и каков режим рабочего времени у педагогического работника, для того чтобы стимулировать по итогам этой или не входящей в данный перечень деятельности, но выполняемой педагогом сверх обязанностей. Об аспекте проблемы определения рабочего времени педагога ДОО уже говорилось выше

подробно, со ссылкой на нормативно-правовую базу Министерства образования и науки. Именно норма, указанная в статье 47 Федерального закона «Об образовании в РФ», является руководством к конструктивному, бесконфликтному переходу на эффективный контракт, для уточнения и конкретизации трудовой функции педагога.

Руководителю ДОО для организации работы необходимо изучить способы перехода на эффективный контракт. Внедрение эффективного контракта может происходить двумя способами: путем заключения либо трудового договора (с поступающими на работу новыми сотрудниками), либо дополнительного соглашения к нему (с уже работающими специалистами). Примерная форма, рекомендованная Министерством труда РФ, предусматривает не только указание должности, профессии, специальности с уточнением квалификации, но и описание всех видов работ, которые сотрудник должен выполнять в рамках трудового договора. Кроме того, в его тексте целесообразно отражать должностные обязанности работника. Другая особенность утвержденной формы трудового договора — установление понятных условий оплаты труда. В нем указываются размер должностного оклада, ставки заработной платы, а также виды компенсационных и стимулирующих выплат, условия их осуществления и размер. То есть в трудовом договоре должны быть отражены конкретные суммы вознаграждения или способы расчета тех переменных сумм, которые зависят от достигаемых результатов.

Второй способ перехода на эффективный контракт (заключение допсоглашений к действующим трудовым договорам) на практике является более распространенным, ведь штаты ДОО в большей или меньшей степени укомплектованы и стабильны. Изменения же, которые необходимо прописать в дополнительных соглашениях, в первую очередь отразятся на стимулирующих и компенсационных выплатах.

Механизм и процедура распределения стимулирующего фонда для руководителя и педагогических работников на основании утвержденного перечня показателей эффективности определяется локальными актами учредителя (модельный эффективный контракт) [36] и дошкольной образовательной организации соответственно.

Обращаем внимание на необходимость наличия муници-

пальной модели эффективного контракта, на которую будут ориентироваться руководители ДОО. При этом выработка и принятие решений по распределению стимулирующего фонда оплаты труда с учетом утвержденных показателей эффективности деятельности руководителей и педагогических работников должны осуществляться с обязательным привлечением представителей организаций, осуществляющих государственно-общественное управление в сфере образования, трудовых коллективов и профсоюзных организаций. Учредитель принимает решение по распределению стимулирующего фонда оплаты труда руководителей, а различные общественные советы ДОО участвуют в принятии решения по распределению стимулирующего фонда оплаты труда педагогов.

Необходимо не только познакомить педагогов с изменениями в оплате труда, но и соблюсти при этом требования трудового законодательства. ДОО должна заключать дополнительные соглашения постепенно, с теми работниками, в отношении которых уже разработаны показатели эффективности деятельности. С этого момента величина зарплаты конкретного сотрудника должна зависеть от его квалификации, а также от сложности, количества и качества выполняемой им работы.

Обратим внимание на второе значение понятия «эффективного контракта» — механизм повышения качества услуг. Таким образом, основная цель введения эффективного контракта — повышение качества услуг, оказываемых ДОО, а также внедрение современных форм и технологий работы, что неразрывно связано с оплатой труда работников ДОО.

Однако что считать результатом труда, как измерять результат, по каким параметрам — вопрос очень сложный. Например, в рамках региональной системы оценки качества образования уже сейчас используется кластерный подход построения рейтинга образовательных учреждений, где в основу деления на кластеры положена численность выпускников и статус образовательной организации. Далее высчитывается рейтинг образовательной организации в определенном кластере и соответственно место в рейтинге по данному направлению. Такие подходы должны иметь место при формировании заработной платы педагога, поскольку именно качество работы педагогического работника должно влиять на размер оплаты труда [36]. С введением эффективного контракта возможны и определен-

ные сложности — есть вероятность, что педагоги будут работать на то, чтобы «рисовать» хороший показатель, а не выполнять работу качественно. Поэтому введение показателей и критериев качества работы педагога требует тщательной апробации с участием всего коллектива заинтересованных работников. Сложно измерить результаты, достигнутые конкретным работником, потому что в ДОО результат, как правило, является коллективным. Ведь достижения детей связаны не только с конкретным воспитателем, но и с усилиями педагогов-специалистов, родителей. Поэтому не сами показатели должны стать определяющими для вывода об эффективности, а динамика их изменения, которая характеризует степень достижения определенных целей совершенствования образовательного процесса.

Таким образом, перед дошкольной образовательной организацией ставятся многоплановые задачи:

- отказ от непродуктивных стимулирующих выплат за показатели, которые носят общий и формальный характер, таких, например, как «добросовестное выполнение трудовых обязанностей», «дружелюбное отношение с родителями воспитанников», «дисциплинированность и аккуратность», и замена их на показатели, имеющие конкретные измеримые параметры;

- исключение из числа стимулирующих таких выплат, которые фактически применялись в качестве гарантированной части заработной платы работника, например «за качественную подготовку мероприятия» или «за качественную разработку рабочей программы».

На первом этапе введение эффективного контракта требует регулярно оценивать достижения показателей качества, результативности и эффективности работы каждого работника. Эти издержки могут быть минимизированы путем введения автоматического оценивания с помощью использования электронных технологий с соответствующей компьютерной программой.

Еще раз подчеркнем, что с финансовой стороны эффективный контракт — это новый взгляд на оплату труда в зависимости от качества работы, а со стороны развития кадрового потенциала эффективный контракт надо понимать как переход на новую систему трудовых отношений, способствующую качественному профессиональному росту как отдельного педагога, так и педагогического коллектива в целом, что естественно

направлено на достижение главного результата — качественного образования обучающихся.

В дошкольном образовании замерить итоговый результат нельзя — нет промежуточной и итоговой аттестации воспитанников, нельзя вменить в обязанность воспитанникам ответственность за результаты обучения. Зато можно оценить условия, созданные для реализации ОП ДО. Значит, недостаточно ввести некие единицы проделанной работы для оценки понятия «эффективность». Проблема результата в образовании — одна из самых сложных. Не всегда понятно, что нужно измерять — непосредственный результат или конечный эффект. Для успешного перехода бюджетной сферы на эффективный контракт пока не решены главные проблемы: что считать результатом труда, как измерять результат, по каким параметрам и т. д. Необходимость регулярно оценивать достижения показателей качества, результативности и эффективности работы каждого работника наталкивается на нехватку времени, недостаточно отработанные критерии оценивания, отсутствие алгоритмов оценивания и ресурсов для осуществления такой деятельности. Существует и опасность осуществления деятельности по «производству» показателей, по имитации достижений. Задача руководителя ДОО — найти в коллективе и среди родителей деятельных помощников, которые осуществят вместе с ним реализацию механизма внедрения эффективного контракта.

2.3. Актуальные вопросы разработки контента сайта ДОО в соответствии с требованиями законодательства

Нынешняя динамическая фаза развития коммуникационной цивилизации связана с процессами глобализации и информатизации социокультурного пространства. В условиях модернизации российской системы образования в качестве одной из важнейших предпосылок успешности реализации этих процессов выступает расширение открытости и информационной прозрачности деятельности образовательных организаций. Информационная открытость — одна из дорог, ведущих к социокультурной трансформации системы образования, поскольку в ряду других факторов обес-

печивает качество и доступность образования как фактора уменьшения рисков социального расслоения общества.

Сайт образовательной организации — это эффективное средство продвижения образовательных услуг, инструмент для создания правильного имиджа учреждения и тем самым усиления его конкурентоспособности на рынке образования. Он становится и одним из наиболее востребованных способов передачи информации об образовательной организации. Однако при разработке контента сайта необходимо учитывать требования законодательства и проблемы, связанные с их реализацией. Проанализируем их.

Федеральный закон «Об образовании в РФ» в статье 29 требует от образовательных организаций обеспечить информационную открытость и доступность. Информация и документы, указанные в части 2 названной выше статьи, если они в соответствии с законодательством РФ не отнесены к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну, подлежат размещению на официальном сайте образовательной организации в сети Интернет.

Порядок размещения на официальном сайте образовательной организации в сети Интернет и обновления информации об образовательной организации, в том числе ее содержание и форма ее предоставления, устанавливается Правительством РФ. Обновление информации производится на сайте в течение 10 рабочих дней после их изменений [32]. Она размещается в соответствии с законом РФ о конфиденциальной информации. Конфиденциальная информация — это документированная информация, то есть зафиксированная на материальном носителе, и с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством РФ [10]. Так, Конституцией РФ в статье 23 установлено право граждан на неприкосновенность личной жизни, личной и семейной тайны, тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений [3]. При этом ограничение данного права допускается только на основании судебного решения.

Отношения, возникающие при создании, накоплении, обработке, хранении и использовании документов, содержащих информацию, составляющую государственную тайну, регулируются соответствующими законодательными актами. Основ-

ным из них является Закон РФ «О государственной тайне» [25]. В законодательстве конфиденциальная информация определяется как документированная информация, доступ к которой ограничивается (ст. 2).

Ряд вопросов, связанных с защитой конфиденциальной информации, регулируется Уголовно-процессуальным кодексом РФ [9].

В пункте 4 Перечня сведений конфиденциального характера [29] названы сведения, связанные с профессиональной деятельностью, доступ к которым ограничен. Главным признаком профессиональной тайны является то, что она направлена на защиту других видов тайн, в основном, коммерческой и личной и семейной. К ним относятся также врачебная, нотариальная, адвокатская тайна, тайна переписки, телефонных переговоров, телеграфных или иных сообщений и т. д. Особо руководителям ДОО следует обратить внимание на сохранение тайны усыновления.

Основным документом, где содержатся требования к сайту дошкольной образовательной организации, является приказ Рособнадзора [29], где предусмотрено, что на главной странице официального сайта должен быть создан специальный раздел «*Сведения об образовательной организации*» со страницами, доступными без дополнительной регистрации с главной страницы и из основного навигационного меню. Остановимся подробнее на требованиях к ряду подразделов с учетом особенностей дошкольных образовательных организаций.

В подразделе «*Основные сведения*» размещается информация о дате создания организации, ее учредителях, месте нахождения организации и ее филиалов, режиме, графике работы, а также контактные телефоны и адреса электронной почты.

Главная страница подраздела «*Структура и органы управления образовательной организацией*» должна содержать информацию о структуре и об органах управления ДОО, в том числе о наименовании структурных подразделений (органов управления), руководителях, местах нахождения, адресах электронной почты, адресах официальных сайтов в информационно-телекоммуникационной сети Интернет структурных подразделений (при наличии), сведения о наличии положений о структурных подразделениях (об органах управления) с приложением копий указанных положений (при их наличии).

В подразделе «*Документы*» должны содержаться копии устава, лицензии на осуществление образовательной деятельности (с приложениями), плана финансово-хозяйственной деятельности, а также локальные нормативные акты, предусмотренные частью 2 статьи 30 ФЗ «Об образовании в РФ». В обязательном порядке также размещаются отчеты о результатах самообследования, предписания органов, осуществляющих госконтроль в сфере образования, с отчетами об их исполнении.

В подразделе «*Образование*» — о реализуемых уровнях образования, информацию о численности обучающихся по реализуемым образовательным программам за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов и по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц, формах и нормативных сроках обучения, учебных планах, методических документах, описания ОП с приложением копии, аннотации к рабочим программам, информацию о языках, на которых осуществляется образование.

Подраздел «*Образовательные стандарты*» должен содержать информацию о федеральном государственном образовательном стандарте дошкольного образования.

В подразделе «*Руководство. Педагогический состав*» указывается в том числе и конфиденциальная информация (данные о персональном составе педработников с указанием фамилии, имени, отчества, уровня образования, квалификации, опыта, занимаемой должности, наименовании направления подготовки и (или) специальности, данных о повышении квалификации и (или) профессиональной переподготовке, общем стаже работы и работы по специальности).

В подразделе «*Материально-техническое обеспечение и оснащенность образовательного процесса*» представляются данные о наличии оборудованных учебных кабинетов (логопедического, педагога-психолога, изостудии, музыкального зала и т. д.), оборудования, объектов для проведения практических занятий, библиотек, объектов спорта (наличие физкультурного зала, футбольного или хоккейного поля, ямы для прыжков, тренажерного зала и т. д.), средств обучения и воспитания. Необходимо информация об условиях питания, охраны здоровья, о доступе к информационным системам, об электронных образовательных ресурсах.

Подробнее остановимся на информационной открытости организации при оказании платных услуг. В соответствии с постановлением Правительства РФ, на сайте необходимо представить документы о порядке оказания платных образовательных услуг, в том числе образец договора об их оказании; об утверждении стоимости обучения по каждой образовательной программе [31]. Если платные образовательные услуги не оказываются, то необходимо разместить об этом информацию.

Главная страница подраздела «*Финансово-хозяйственная деятельность*» должна содержать информацию об объеме образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов, о поступлении финансовых и материальных средств, об их расходовании по итогам финансового года.

Подраздел «*Вакантные места для приема (перевода)*» должен содержать информацию о количестве вакантных мест для приема (перевода) по каждой образовательной программе (на места, финансируемые за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов, по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц).

На сайте необходимо представить также копии локальных нормативных актов, предусмотренных частью 2 статьи 30 ФЗ «Об образовании в РФ». Закон не ограничивает право ДОО на разработку локальных актов по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности. Каждая организация сама определяет для себя такой перечень, с тем чтобы были урегулированы все стороны образовательных отношений в ДОО.

К размещению запрещены информационные материалы, содержащие призывы к насилию и насильственному изменению основ конституционного строя, разжигающие социальную, расовую, межнациональную и религиозную рознь; задевающие честь, достоинство или деловую репутацию граждан, организаций, учреждений; содержащие пропаганду насилия, секса, наркомании, экстремистских религиозных и политических идей. Запрещены любые виды рекламы, целью которой является получение прибыли другими организациями.

Рособрнадзор теперь предъявляет и единые технические

требования к сайтам образовательных учреждений. Информация должна иметь общий механизм навигации по всем страницам специального раздела, который представлен на каждой странице. Технологические и программные средства, которые используются для функционирования официального сайта, должны обеспечивать доступ пользователей для ознакомления с информацией на основе свободного и общедоступного программного обеспечения; защиту информации от уничтожения, модификации и блокирования доступа; возможность копирования информации на резервный носитель, обеспечивающий ее восстановление; защиту от копирования. А вот дизайн может быть различным, что дает возможность проявить творчество коллективу ДОО. Официальный сайт может иметь свой, особый стиль и контент в рамках требований законодательства.

Требования к сайту ДОО изложены и в федеральном государственном стандарте дошкольного образования [20]. В соответствии с ФГОС ДО организация обязана информировать о целях дошкольного образования, об образовательной программе; обеспечить открытость дошкольного образования; создавать условия для участия родителей в образовательной деятельности, а также для обсуждения с ними вопросов, связанных с реализацией ОП; помогать в поиске, использовании материалов, обеспечивающих реализацию ОП, в том числе в информационной среде.

Таким образом, требования законодательства направлены на то, чтобы официальный сайт не только являлся инструментом распространения информации, но и способствовал взаимодействию всех участников образовательного процесса, отражал индивидуальность образовательной организации. Однако зачастую содержание сайта не в полной мере отвечает требованиям действующего законодательства: отсутствует информация об учредителе, о реализуемых программах, о платных образовательных услугах, о материально-техническом обеспечении и об оснащенности образовательного процесса, о поступлении финансовых и материальных средств и об их расходовании по итогам года. Не всегда размещаются копии устава, локальных актов, лицензии, приложений к ним, плана финансово-хозяйственной деятельности. Имеются ошибки и многочисленные опечатки в текстах, порой представлены нечитаемые копии документов, неработающие ссылки, действует неудобная для пользователя навигация.

В Нижегородской области, согласно результатам проведенных прокуратурой проверок, наиболее распространенными нарушениями стали: отсутствие на сайте информации об основных и дополнительных ОП; о получении и расходовании финансовых и материальных средств по итогам финансового года; о результатах самообследования деятельности ДОО [78]. Кроме того, выявлено отсутствие планов финансово-хозяйственной деятельности, документов, подтверждающих наличие лицензии.

Одним из приоритетных направлений деятельности кафедры управления дошкольным образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования» является научно-методическое сопровождение стратегий и пилотных проектов по информатизации деятельности ДОО. С целью проверки соответствия требованиям законодательства были проанализированы контентные сайты ДОО Нижегородской области: 29 — в Балахнинском районе, 19 — в г. Балахне, 21 — в г. Сарове, 67 — в Нижнем Новгороде. В целом результаты исследования совпадают с выявленными прокуратурой нарушениями.

Следует отметить, что Федеральный закон «Об образовании в РФ» требует наличия и других локальных актов, в частности:

- п. 5, 6 ст. 14 — о языках обучения (отсутствует на 95 % сайтов);

- подп. 1 п. 3 ст. 28 — о правилах внутреннего трудового распорядка (отсутствует на 17 % сайтов);

- ст. 55, 67 — о правилах приема в ДОО (отсутствует на 17 % сайтов);

- п. 2 ст. 30 — о порядке и основаниях перевода, отчисления и восстановления воспитанников (отсутствует на 33 % сайтов);

- п. 2 ст. 30 — о порядке оформления, возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и (или) родителями несовершеннолетних (отсутствует на 37 % сайтов);

- подп. 7 п. 3 ст. 47 — о порядке доступа педагогов к информационно-телекоммуникационным сетям и базам данных, учебным и методическим материалам, материально-техническим средствам (отсутствует на 34 % сайтов);

- п. 4 ст. 47 — о кодексе профессиональной этики педагогических работников (отсутствует на 40 % сайтов).

Полная информация о персональном составе педагогических работников с указанием уровня образования, квалификации и опыта работы отсутствует практически на 100 % сайтов.

Управлением Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу отмечены следующие нарушения: на сайтах обнаружены списки детей с указанием фамилии, имени, отчества, даты рождения, места проживания, сведений о социальном статусе родителей, месте их работы; списки принадлежности к льготным категориям граждан: работников правоохранительных органов, прокуратуры, суда, многодетным семьям, опекаемым; списки детей, направляемых на ПМПК; используются фотоизображения детей без разрешения родителей.

Перечисленные выше нарушения ограничивают права граждан в выборе образовательной организации, тогда как задача официального сайта — убедить потребителя в преимуществах услуг, предоставляемых этой ДОО.

Одним из основных прав, гарантированных гражданам Конституцией РФ, является право на неприкосновенность частной жизни (ст. 23). В развитие декларативных положений указанной нормы статьи 24 Конституции РФ закреплен запрет на сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия. В соответствии со статьей 152.1 Гражданского кодекса РФ (части первой) обнародование и дальнейшее использование изображения гражданина (в том числе его фотографии, а также видеозаписи или произведения изобразительного искусства, на которых он изображен) допускаются только с его согласия [4]. Такое согласие не требуется в случаях, когда:

- использование изображения осуществляется в государственных, общественных или иных публичных интересах;
- изображение гражданина получено при съемке, которая проводится в местах, открытых для свободного посещения, или на публичных мероприятиях (собраниях, съездах, конференциях, концертах, представлениях, спортивных соревнованиях и подобных мероприятиях), за исключением случаев, когда такое изображение является основным объектом использования;
- гражданин позировал за плату.

Если изображение гражданина, полученное или используемое без его согласия, распространено в сети Интернет, граж-

данин вправе требовать удаления этого изображения, а также пресечения или запрещения дальнейшего его распространения. Разбираясь в том, насколько обоснованны жалобы родителей по поводу использования фотоизображений детей, нужно помнить, что если такое изображение снято на публичном мероприятии и не является основным объектом использования, то разрешения родителей не требуется. К указанным мероприятиям можно отнести проведение утренников в детском саду.

При наличии спора вопрос об правомерности использования изображения гражданина в качестве основного объекта может быть решен в рамках судебной экспертизы изображения.

На основании положений статьи 2 ФЗ «Об образовании в РФ» и подп. 2 п. 1 ст. 152.1 ГК РФ можно определить следующие критерии публичности того или иного мероприятия:

- организованность мероприятия либо наличие определенной цели у собравшихся граждан;
- участие в мероприятии значительного числа граждан.

Таким образом, с одной стороны, действующее законодательство устанавливает общий запрет на использование изображения гражданина. С другой — формулировки законодательных актов неопределенны, их интерпретация зависит от обстоятельств конкретного дела. Поэтому во избежание недоразумений мы рекомендуем брать разрешения от родителей на размещение фото- и видеоизображений детей на сайте ДОО.

Не менее важным вопросом является вопрос о возможности отнесения изображения гражданина к персональным данным. Согласно п. 1 ст. 3 Федерального закона под персональными данными понимается любая информация, относящаяся прямо или косвенно к определенному или определяемому физическому лицу [5]. Согласно статье 11 сведения, которые характеризуют физиологические и биологические особенности человека, на основании которых можно установить его личность и которые используются оператором для установления личности субъекта персональных данных, являются биометрическими персональными данными.

Некоторые нормативные правовые акты прямо относят фотоизображение к биометрическим персональным данным. Например, согласно п. 6 Перечня персональных данных, записываемых на электронные носители информации, содержащиеся в основных документах, удостоверяющих личность гражда-

нина Российской Федерации, по которым граждане России осуществляют выезд из РФ и въезд в РФ, цветное цифровое фотографическое изображение лица владельца документа является биометрическими персональными данными владельца документа [5]. Однако если изображения гражданина необходимо относить к биометрическим персональным данным, то положения статьи 152.1 ГК РФ вступают в противоречие с положениями Федерального закона «О персональных данных», которые допускают использование биометрических персональных данных только при наличии письменного согласия субъекта персональных данных — родителей воспитанника. Без согласия субъекта персональных данных они могут быть использованы в связи с реализацией международных договоров РФ о реадмиссии, в связи с осуществлением правосудия и исполнением судебных актов, в случаях, предусмотренных законодательством РФ об обороне, о безопасности, о противодействии терроризму, о транспортной безопасности, о противодействии коррупции, об оперативно-розыскной деятельности, о государственной службе, уголовно-исполнительным законодательством РФ, законодательством РФ о порядке выезда из РФ и въезда в РФ, о гражданстве РФ.

Разрешить возникшее противоречие помогли разъяснения Роскомнадзора. По мнению ведомства, необходимо принимать во внимание цель, которую преследует оператор при осуществлении действий, связанных с обработкой персональных данных, в том числе фотографического изображения, содержащегося в паспорте. В случае если персональные данные используются оператором для установления личности субъекта этих данных, такая обработка должна осуществляться в строгом соответствии со статьей 11 Федерального закона «О персональных данных». До передачи изображений гражданина для установления его личности они не являются биометрическими персональными данными, обработка которых регулируется общими положениями Федерального закона «О персональных данных», поскольку не используются оператором (владельцем видеокамеры или лицом, организовавшим ее эксплуатацию) для установления личности.

Таким образом, на основании изложенного можно сделать вывод, что фотографии воспитанников на различных мероприятиях детского сада не являются биометрическими персо-

нальными данными в случае, если не используются для установления их личности. Следовательно, использование таких фотоизображений возможно без письменного согласия родителей (законных представителей). Для того чтобы избежать жалоб родителей воспитанников на незаконное использование персональных данных их детей и, как следствие, привлечения к ответственности, рекомендуем руководству детского сада провести предварительную разъяснительную работу.

В случае если съемка осуществляется непосредственно работниками детского сада, от родителей воспитанников необходимо получить согласие на обработку персональных данных (фото- и видеоизображений) их детей. Это нужно сделать до начала съемки, даже если она будет проводиться на публичном мероприятии. В таком согласии желательно отразить способы использования персональных данных (например, конкретно указать, что разрешается обработка персональных данных посредством размещения на официальном сайте образовательной организации).

Можно также прописать разрешение на использование изображений воспитанников при участии детского сада в конкурсах различного уровня, конференциях, мастер-классах и т. п. Если съемка осуществляется сторонними исполнителями (фотографами и видеооператорами), желательно пресечь возможность использования полученных фото- и видеоматериалов на сайтах таких исполнителей и на сторонних ресурсах либо обеспечить минимальные гарантии юридической защищенности образовательной организации. Для этого договор, заключенный с исполнителем, можно дополнить фразами: «Исполнитель обязуется использовать полученные фото- и видеоматериалы, а также материальные носители, содержащие указанные материалы (включая случаи перевода фото- и видеоматериалов в иной, помимо электронного, формат), исключительно для (указать цель передачи их заказчику, перевода их на иной, помимо электронного, носитель для последующей передачи родителям и пр.) и не доводить полученные материалы до сведения третьих лиц»; «Исполнителю запрещается использовать полученные фото- и видеоматериалы, в том числе материалы, содержащие персональные данные, а также материальные носители, содержащие указанные материалы (включая случаи перевода фото- и видеоматериалов в иной, помимо электронного,

формат), иными способами, помимо (указать вид использования: размещение на официальном сайте детского сада и т. п.), а также доводить материалы до сведения третьих лиц». В этом случае от родителей (законных представителей) воспитанников также необходимо получить согласие на фото- и видеосъемку с указанием способов дальнейшего использования полученных изображений.

За нарушение установленного законом порядка сбора, хранения, использования или распространения информации о гражданах (персональных данных) дошкольная образовательная организация как юридическое лицо может быть привлечена к гражданской ответственности в виде компенсации морального вреда, возможных убытков и судебных расходов. В статье 13.11 Кодекса РФ об административных правонарушениях предусмотрена ответственность в виде предупреждения или наложения административного штрафа:

- на граждан в размере от 300 до 500 рублей;
- на должностных лиц — от 500 до 1000 рублей;
- на юридических лиц — от 5 тыс. до 10 тыс. рублей [11].

Уголовная ответственность за нарушение неприкосновенности частной жизни установлена статьей 137 Уголовного кодекса РФ.

Размещение фотографий и видеозаписей с воспитанниками на сайте детского сада лучше проводить с соблюдением следующих условий:

- ✓ давать о ребенке минимальную информацию;
- ✓ размещать фотоизображение так, чтобы трудно было ребенка опознать (например, через 6 месяцев после фотографирования).

Такая мера профилактики позволит уберечь детей от нездорового интереса и активности асоциальных членов общества с девиантным сексуальным поведением.

Необходимо также повышать родительскую компетентность в вопросах информационной безопасности. Нужно предупреждать родителей о том, что размещенные ими в социальных сетях фотоизображения детей могут быть использованы для причинения им вреда.

Модернизация системы дошкольного образования успешно проходит только в пространстве равноправного и открытого диалога, в условиях максимальной открытости информации.

Необходимо регулярно проводить анализ реального состояния контента сайта дошкольной образовательной организации на соответствие нормам законодательства и принципу открытости образовательного пространства в Российской Федерации.

От соответствия контента, организационной структуры и функционирования официального сайта нормативным требованиям зависит не только успех взаимодействия дошкольной образовательной организации с внешним миром, но и успешность управленческих и образовательных процессов, происходящих внутри нее и осуществляемых ею. Соответствующий требованиям законодательства контент сайта расширяет социокультурный контекст функционирования ДОО, включая его в информационное пространство глобальной сети.

ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

3.1. Управление инновационным развитием дошкольного образования

Ронцептуальная модель инновационного развития системы дошкольного образования базируется на основной идее — система маркетинга должна быть востребована как механизм управления инновационными процессами в дошкольном образовании с учетом запросов потребителей образовательных услуг и собственных реальных возможностей субъектов управления [47, 6]. Использование маркетингового подхода в управлении инновационным развитием дошкольного образования, а также применение маркетинговых технологий в дошкольных организациях способствуют достижению эффективных практических результатов управленческой и образовательной деятельности при создании ряда педагогических условий, таких как:

- ✓ разработка маркетинговой стратегии развития дошкольного образования;

- ✓ разработка и апробация технологии сегментирования в условиях дошкольных образовательных организаций;
- ✓ выявление инновационных сегментов дошкольного образования и разработка программно-методического обеспечения управленческой и образовательной деятельности ДОО;
- ✓ освоение технологий позиционирования (интернет-маркетинг, маркетинг-микс и др.);
- ✓ проектирование информационного обеспечения организаций дошкольного образования (создание сайтов и разработка их контента, электронных образовательных ресурсов);
- разработка и апробация учебно-тематических планов программ повышения квалификации и переподготовки руководителей ДОО на основе маркетингового подхода [47].

Маркетинговый подход к управлению инновационным развитием дошкольного образования был использован нами при определении образовательных запросов родителей, выявлении инновационных сегментов дополнительных образовательных услуг в дошкольных учреждениях [47; 65; 70]. Технология сегментирования успешно адаптирована экспериментальными дошкольными образовательными учреждениями, а результаты маркетингового анализа внешней и внутренней среды дошкольного образования явились основой для разработки маркетинговой стратегии развития дошкольного образования в Нижегородской области [48].

Представим описание основной идеи экспериментального исследования. В современных условиях родители (законные представители) получают в муниципальных управлениях образования на ребенка путевку в дошкольное образовательное учреждение в порядке очередности (электронной очереди) преимущественно по месту жительства. Следует отметить, что выбор родителями учреждения для своего ребенка ограничен в связи с недостаточным количеством детских садов как муниципальной, так и негосударственной принадлежности и большой очередностью.

Качество образовательных услуг в детских садах, которые посещают их дети, не может не волновать родителей. На выбор родителями детского сада влияет престижность учреждения, высокое качество и разнообразие оказываемых ребенку услуг и, несомненно, удобное месторасположение детского сада (рядом с домом). Как показывает практика, родители, получив

путевку в конкретный детский сад, зачастую просят перевести ребенка в другое учреждение, где, по их мнению, у него будут наиболее благоприятные условия для развития. И чем популярнее детский сад, тем более престижным он является.

Недостаточное количество мест в таких детских садах повышает их популярность на рынке образовательных услуг. При этом в тени оказываются учреждения, которые предоставляют не менее качественные образовательные услуги, но по каким-то параметрам не считающиеся престижными.

Что делать руководителю детского сада? Какие механизмы могут быть задействованы для повышения конкурентоспособности организаций дошкольного образования? Как управлять организацией в современных социально-экономических условиях? Применим ли маркетинговый подход к управлению инновационными процессами в сфере дошкольного образования? Будет ли он эффективным в плане совершенствования управления организациями дошкольной сферы? Эти вопросы определяют создавшуюся ситуацию как проблемную. Проблемой же, анализируемой в ходе нашего исследования, является отсутствие у руководителей дошкольного образования реальных знаний по управлению его инновационным развитием на основе маркетингового подхода.

Целью и результатом исследования являлась разработка рекомендаций для повышения конкурентоспособности дошкольного образования Нижегородской области с применением маркетинговой стратегии его развития на основе изучения внешней и внутренней среды. Ключевыми понятиями при исследовании положения на рынке образовательных услуг являются понятия рынка образовательных услуг, конкурентоспособности, популярности и престижности организаций дошкольной сферы образования.

В соответствии с этой главной целью мы поставили в своем исследовании несколько задач:

- проанализировать состояние внешней среды дошкольного образования и потребность родителей (законных представителей) в пользовании образовательными услугами сферы дошкольного образования;
- выявить формы дошкольного образования и образовательные услуги, наиболее востребованные родителями;
- выявить наиболее конкурентоспособные, престижные с

точки зрения родителей детские сады Нижнего Новгорода и Нижегородской области;

— определить инновационные сегменты, обеспечивающие развитие и конкурентоспособность учреждений дошкольной сферы образования;

— разработать маркетинговую стратегию развития дошкольного образования с учетом изученного состояния и запросов родителей (законных представителей) на образовательные услуги дошкольной сферы.

Предметом исследования явилось поведение родителей (законных представителей) на рынке образовательных услуг дошкольной сферы. Необходимо было выявить факторы, влияющие на это поведение, и их значимость.

Объектом нашего исследования стали запросы родителей воспитанников, посещающих детские сады Нижнего Новгорода и Нижегородской области.

Были сформулированы следующие гипотетические позиции:

✓ конкурентоспособность детского сада определяется прежде всего престижностью образовательных услуг, оказываемых в нем;

✓ муниципальный заказ на дошкольное образование формируется без исследований запросов родителей — основных заказчиков образовательных услуг.

При сборе информации о состоянии рынка образовательных услуг в дошкольном образовании Нижегородской области были использованы как вторичные, так и первичные исследования. В качестве внешних источников вторичной информации выступали публикации федерального и регионального уровней образования. Было организовано полевое исследование в условиях опытно-экспериментальной деятельности ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», в качестве метода проведения выбран опрос родителей (законных представителей). Маркетинговое исследование по изучению запросов родителей на образовательные услуги, а также выявлению общих тенденций в развитии вариативных форм дошкольного образования проводилось в 24 дошкольных образовательных учреждениях Нижнего Новгорода и Нижегородской области. В опросе приняли участие 648 респондентов — родители воспитанников, посещающих детские сады на территории области. Его результаты представлены в диаграммах 8—10.

Диаграмма 8

Количество среди респондентов родителей воспитанников детских садов Нижегородской области, чел.

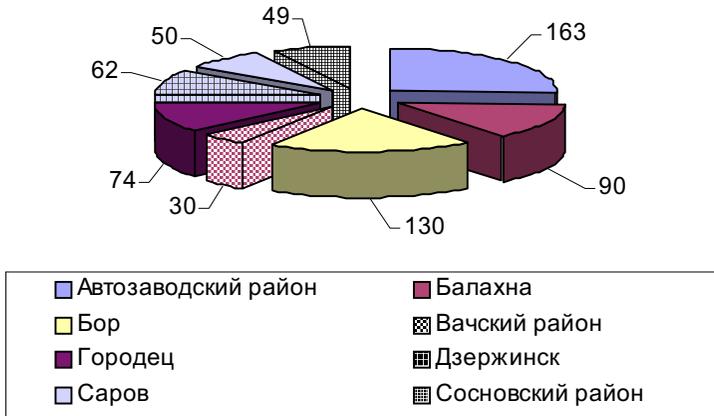
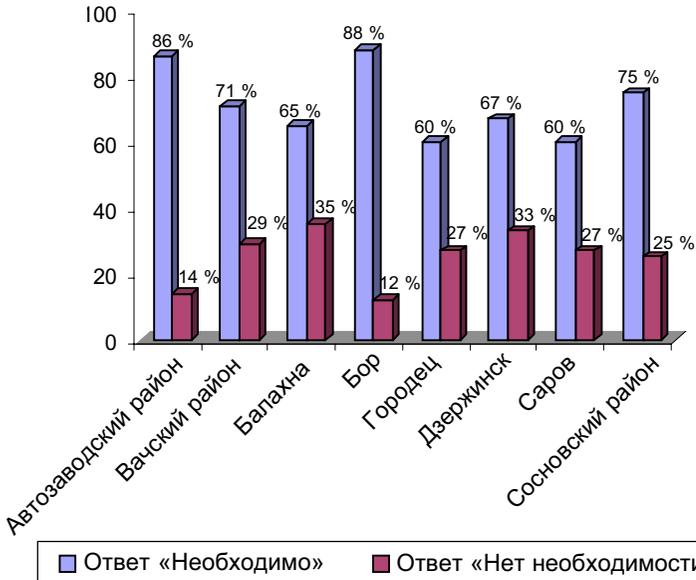


Диаграмма 9

Мнение родителей о необходимости дополнительного образования ребенка, %



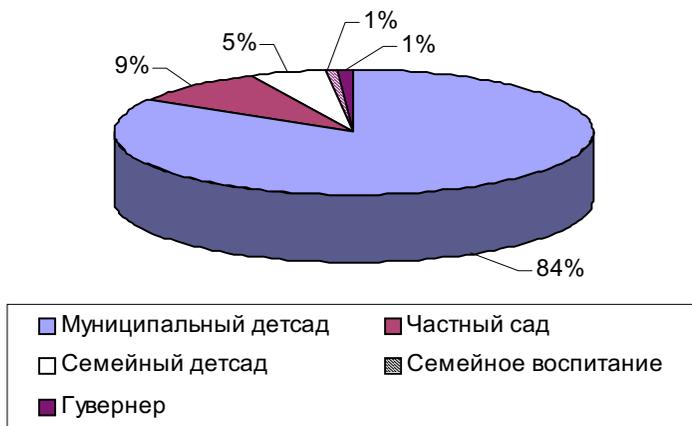
Количество респондентов (родителей воспитанников) из ДОО разных городов и районов оказался разным (см. диаграмму 8). Большая часть родителей проявляет заинтересованное отношение ко всем изменениям, происходящим в образовательном процессе детского сада, который посещает их ребенок.

Руководители дошкольных учреждений знакомят родителей с новыми нормативными документами, регламентирующими содержание дошкольного образования. Однако формы работы с родителями в детском саду достаточно однообразны (родительские собрания, совещания, открытые мероприятия). Мы узнали мнение родителей о необходимости изменений в общей системе дошкольного образования. Родители, которых не устраивает качество получаемого их ребенком образования в своем детском саду, а также те родители, которые хотят расширить содержание дошкольного образования своего ребенка, имеют возможность получить востребованные ими образовательные услуги в детском саду. Результаты сегментации по доходам на одного члена семьи показывают преимущество сегмента «среднеобеспеченная семья». Количество респондентов составило 88 % от числа опрошенных родителей. Сегментирование по запросам родителей на платные дополнительные услуги позволило выделить сегмент, составляющий 70 % от общего числа респондентов и свидетельствующий о готовности родителей оплачивать дополнительные образовательные услуги в детских садах.

Как видим, содержание дошкольного образования в рамках минимума, предусмотренного в образовательных программах детских садов в соответствии с федеральными государственными требованиями, не совсем устраивает родителей. Большинство опрошенных респондентов отметили необходимость получения их ребенком дополнительного образования (см. диаграмму 9) и выразили готовность платить за оказание новых образовательных услуг.

Согласно одной из наших изначальных гипотез, желание получить дополнительное образование для ребенка в другом детском учреждении возникает у родителей, не удовлетворенных качеством образования в своем детском саду. Полученные в ходе исследования данные говорят о том, что мнения родителей о качестве образования разделились примерно поровну, однако большинство родителей устраивает дошкольное образовательное учреждение, которое посещает их ребенок.

Предпочтения респондентов в выборе формы дошкольного образования



Как видно из диаграммы 10, предпочтения родителей по выбору форм дошкольного образования распределились следующим образом: 84 % остановили свой выбор на муниципальных садах, 9 % отдали своих детей в частные учреждения, 5 % доверили детей семейным детским садам и по 1 % выбрали семейное воспитание и гувернера.

В ответ на сформированные запросы родителей нами был обоснован подход к разработке индивидуальных моделей выпускника дошкольного образовательного учреждения.

Миссию современного дошкольного образования мы видим в удовлетворении потребностей семьи и ребенка в качественных образовательных и оздоровительных услугах, предоставляемых дошкольнику в вариативных формах организации дошкольного образования. Чтобы перейти к практической реализации данной миссии, необходимо выявить приоритетные направления развития дошкольного образования в современных условиях, для чего был проведен SWOT-анализ системы дошкольного образования (анализ ССВУ (Сильных и Слабых сторон, Возможностей и Угроз)). Он основан на исследовании фактического и потенциального рынков образовательных услуг в сфере дошкольного образования и может служить средством выявления сравнительных преимуществ, то есть ключе-

вых характеристик предлагаемых образовательных услуг, и перспективных тенденций развития дошкольного образования в условиях инновационной экономики.

Таблица 2

**Результаты SWOT-анализа дошкольного образования
Нижегородской области**

S (strength) — сильные стороны	W (weakness) — слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отраслевой авторитет; ✓ авторитет в обществе (регионе и России); ✓ количественный состав инфраструктуры; ✓ высокая инновационная активность — проекты, программы; ✓ научные традиции; ✓ региональное программно-методическое обеспечение; ✓ наличие разнообразного спектра образовательных услуг в ДОО; ✓ востребованность родителями мест в ДОО 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Несовершенство системы управления дошкольным образованием; ✓ стареющий персонал (мало молодежи); ✓ недостаточный уровень социальной обеспеченности кадров; ✓ несистемная работа по поддержанию имиджа учреждений дошкольного образования; ✓ несоответствие квалификации руководителей по направлению специализации «Менеджмент в образовании» требованиям ЕКС дошкольного образования; ✓ недостаточный уровень развития информационных технологий
O (opportunity) — благоприятные возможности	T (threat) — потенциальные угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Внимание региональных органов власти к дошкольному образованию (приоритетный национальный проект «Образование», ведомственная целевая программа развития образования в Нижегородской области на 2011—2013 годы, Концепция гражданского образования в Нижегородской области на 2009—2013 годы, областная целевая программа «Создание семейных детских садов в 2011—2022 годах»); ✓ инфраструктура региона; ✓ рост общественного интереса к дошкольному образованию; ✓ стабилизация экономики 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Изменения отраслевой политики по структуре подготовки кадров; ✓ изменения отраслевой политики по механизму аттестации руководящих работников; ✓ недостаточный уровень развития инфраструктуры дошкольного образования региона; ✓ активная политика конкурентов негосударственного сектора; ✓ недостаточный уровень финансирования информационного обеспечения ДОО

На основе полученных данных можно предложить следующие приоритетные направления развития дошкольного образования:

- развитие инновационных технологий управления дошкольным образованием;
- разработку и апробацию новых моделей дошкольного образования, в том числе модели «Семейный детский сад», вариативных моделей кратковременного пребывания детей в условиях ДОО, моделей дополнительных образовательных услуг;
- активную маркетинговую политику в сфере дошкольного образования;
- привлечение профессиональных педагогов, а также молодых специалистов;
- разработку и апробацию программ переподготовки для руководителей сферы дошкольного образования;
- переподготовку профессиональных менеджеров организаций сферы дошкольного образования;
- улучшение материально-технической базы, информатизацию дошкольного образования и процесса управления им на всех уровнях образования;
- улучшение социальной обеспеченности сотрудников сферы дошкольного образования, родителей;
- продолжающуюся активную политику по привлечению внебюджетных средств в организации дошкольной сферы.

Реализация маркетинговой стратегии позволит создать сбалансированную регулируемую систему дошкольного образования в Нижегородской области, обеспечить планомерное развитие и сохранение конкурентоспособных позиций этой сферы в условиях рыночной экономики.

3.2. Целевые ориентиры дошкольного образования в контексте ФГОС ДО как ценностная основа управления ДОО

Основными векторами развития дошкольного образования являются модернизация региональных систем дошкольного образования и введение федерального государственного образовательного стандарта дошколь-

ного образования. ФГОС ДО определяет целевые ориентиры — социально-нормативные возрастные характеристики возможных достижений ребенка раннего и дошкольного возраста.

На этапе завершения дошкольного образования ребенок овладевает основными культурными способами деятельности, проявляет инициативу и самостоятельность в разных видах деятельности, обладает установкой положительного отношения к миру, разным видам труда, другим людям и самому себе, обладает чувством собственного достоинства, активно взаимодействует со сверстниками и взрослыми, способен к волевым усилиям, у него развита крупная и мелкая моторика, он проявляет любознательность, задает вопросы взрослым и сверстникам, может следовать социальным нормам поведения и правилам в разных видах деятельности [20].

В связи с этим совершенствуются и разрабатываются примерные основные образовательные программы дошкольного образования, методики и технологии. Проектируются в соответствии с ФГОС образовательные программы дошкольного образования.

Какова сущность понятия ценностной основы управления ДОО? Можно ли определить и соотнести предпочтения руководителей в выборе ценностей в соответствии с требованиями ФГОС ДО к результатам освоения основной образовательной программы дошкольного образования? Каким инструментарием можно измерить эти предпочтения? Соответствуют ли представления ДОО заведующих об основных ценностях ребенка заданным ФГОС целевым ориентирам? Могут ли целевые ориентиры служить ценностной основой управления ДОО в условиях введения ФГОС дошкольного образования? Вопросы определяют ситуацию как проблемную.

Проблемой, анализируемой в данном исследовании, является новизна информации о целевых ориентирах как «портрете выпускника» в соответствии с требованиями ФГОС, отсутствие у заведующих установки на важность социально-нормативных возрастных характеристик как ценностной основы управления ДОО.

Предметом исследования является ценностная основа управления ДОО, заданная в виде целевых ориентиров как результатов освоения образовательной программы дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС ДО.

Объектом исследования стали заведующие ДОО Нижегородской области.

Цель проводимого исследования — анализ теории ценностных оснований в образовательных системах; изучение и выявление актуального состояния представлений руководителей ДОО о характеристиках и ценностях ребенка-дошкольника.

Задачи:

- изучить материалы научных исследований проблемы ценностей как основы управления ДОО;
- обосновать актуальность исследования портрета дошкольника-выпускника ДОО как ценностной основы управления ДОО;
- исследовать представления заведующих о характеристиках и ценностях ребенка-выпускника в соответствии с целевыми ориентирами ФГОС ДО;
- соотнести полученные результаты с целевыми ориентирами дошкольного образования в контексте ФГОС;
- разработать содержание процедуры исследования;
- организовать проведение анкетирования заведующих ДОО; групповое интервью; собеседование;
- проанализировать полученные результаты.

Представим описание основной идеи научного исследования. В процессе изучения и выявления актуального состояния профессиональной готовности руководителей ДОО к введению ФГОС ДО кафедрой управления дошкольным образованием были определены показатели мотивационного компонента готовности. Ценностный аспект управления ДОО в условиях введения ФГОС ДО остался недостаточно изученным [59]. Научное сообщество интересуют проблемы ценностей, которые передаются дошкольникам, в частности, психолого-педагогические возможности образовательной среды детского сада и семьи в дошкольном образовании детей [52, 57, 61].

В. В. Рубцова и Е. Г. Юдина [72] в своей работе констатируют, что в настоящее время существует проблема видения и определения образа ребенка-дошкольника, отвечающего современным реалиям и переменам в обществе. Возникает необходимость обеспечения выпускников ДОО теми навыками и знаниями, которые позволили бы им совершить эффективный переход в школу и социализироваться в глобальном мире.

Согласно теории Д. Б. Эльконина, в старшем дошкольном

возрасте (6—7 лет) формируется готовность ребенка к школьному обучению. Определены основные линии развития ребенка: формирование произвольного поведения; овладение средствами и эталонами познавательной деятельности; переход от эгоцентризма к децентрации; мотивационная готовность ребенка к школьному обучению.

Мотивационная готовность может быть определена готовностью ребенка освоить и принять социальную роль школьника. Л. Н. Захарова раскрывает комплекс образовательных условий, обеспечивающих эффективность освоения новой социальной роли применительно к школьному образованию [59, с. 235]. Представляется, что весь этот комплекс условий и, безусловно, четкое определение содержательного наполнения и критериев овладения ребенком социальной ролью относится и к выпускнику ДОО. Это может быть отражено в компетентно-психологическом портрете выпускника.

Известно, что основными регуляторами деятельности являются смыслообразующие мотивы или ценности. По мнению S. Schwarz и W. Bilsky [87], ценностями считаются убеждения и понятия, которыми человек руководствуется при принятии решений и реализации деятельности, а также при оценке событий. Исходя из этого определения, представления заведующих о выпускнике ДОО являются ценностными явлениями, которыми заведующий ДОО руководствуется при организации образовательной деятельности ДОО.

На основе анализа подходов к определению сущности системы ценностей, изучения целевых ориентиров дошкольного образования авторами статьи выдвигается следующее предположение: портрет дошкольника-выпускника может являться ценностным основанием управления ДОО. Для исследования портрета дошкольника-выпускника использовались следующие методы: групповое интервью, контент-анализ, теоретическое моделирование. Исследование проводилось в два этапа.

На *первом* этапе исследовались представления заведующих ДОО о характеристиках дошкольника-выпускника. В исследовании принимали участие 17 заведующих ДОО Нижнего Новгорода и Нижегородской области. С респондентами проводилось групповое интервью, в результате которого они написали эссе на тему «Портрет выпускника ДОО». Для обработки эссе использовался метод контент-анализа.

На *втором* этапе исследования изучались представления заведующих о ценностях, которыми должен обладать дошкольник на пороге школьного обучения. В исследовании участвовали 14 заведующих ДОО Н. Новгорода и Нижегородской области. С респондентами проводилось групповое интервью, в ходе которого они описывали самую значимую, на их взгляд, ценность и то, как данную ценность формируют у детей педагогические работники ДОО и как она должна проявляться в поведении дошкольника. Для обработки эссе использовался метод контент-анализа.

Представляем результаты, полученные на первом этапе исследования представлений заведующих о характеристиках дошкольника-выпускника (табл. 3).

Таблица 3

Представления заведующих о характеристиках дошкольника

Группы характеристик	Содержание (в виде единиц контент-анализа)	Количество упоминаний
Операциональные	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Общая готовность ребенка к школе ✓ Умение ребенка логически мыслить, рассуждать 	13
Ценностные	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Усвоенность детьми ценностей, правил и норм поведения в обществе ✓ Нравственные ценности: <ul style="list-style-type: none"> — ценность труда; — представления о патриотизме; — доброжелательность к людям и окружающему миру 	13
Характеристики развития	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Физически зрелый ✓ Психологически зрелый ✓ Культурное и эстетическое развитие 	11
Характеристики коммуникации и взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Общительность ✓ Правильная речь ✓ Умение ребенка взаимодействовать с детьми и взрослыми ✓ Лидерские качества ✓ Эмпатия 	10
Характеристики саморегуляции	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Умение ребенка регулировать свое поведение ✓ Эмоциональная устойчивость ✓ Умение решать жизненные задачи 	9

Группы характеристик	Содержание (в виде единиц контент-анализа)	Количество упоминаний
Характеристики познавательной и творческой активности	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Любознательность ✓ Познавательная активность ✓ Творческая активность и способности ✓ Кругозор 	9
Характеристики Я-концепции	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Представление о себе ✓ Наличие собственной точки зрения 	6

Представления заведующих ДОО о характеристиках дошкольника-выпускника были классифицированы по группам: операциональные, ценностные, характеристики коммуникации и взаимодействия, характеристики саморегуляции, познавательной и творческой активности, характеристики развития и Я-концепции. Результаты контент-анализа показывают, что предпочтения заведующих отданы операциональным и ценностным характеристикам дошкольника. Это подтверждает озабоченность руководителя формированием общей готовности ребенка к школе, вопросами социализации, формирования нравственных качеств личности. Малозначимыми для половины респондентов являются характеристики Я-концепции, которые заключаются в наличии у ребенка представлений о себе, наличии собственной точки зрения. Таким образом, предпочтения заведующих можно охарактеризовать как ценностную основу управления образовательной деятельности ДОО.

В процессе анализа эссе были определены и выделены две проблемные позиции в тезисных ответах заведующих. Во-первых, при изложении заведующими своих представлений о выпускнике ДОО употреблялись стереотипные выражения и штампы, что может свидетельствовать либо о желании руководителей дать социально значимые ответы, либо об их сомнении на предмет правильной трактовки фиксируемых характеристик. Во-вторых, в эссе заведующих не раскрывалось поведенческое проявление указываемых характеристик, благодаря которым можно судить о сформированности качеств ребенка.

Далее проанализируем результаты второго этапа исследования, в ходе которого изучались представления заведующих о том, какими ценностями должен обладать выпускник дошкольной образовательной организации (см. табл. 4).

**Представления заведующих
о самых важных ценностях дошкольника**

Ценности	Количество упоминаний
Патриотизм	1
Осознание своей личности в социуме	1
Любовь к семье	3
Воспитанность	1
Уважение к старшим	1
Сформированные представления о добре и зле, хорошем и плохом, справедливости	1
Здоровый образ жизни	3
Эмпатия и уважение к другим людям и окружающему миру	1
Доброта	1
Бережное отношение к природе	1

Как видно из таблицы, заведующие ДОО считают, что самыми важными ценностями, которыми должен обладать дошкольник-выпускник, являются «Любовь к семье» и «Здоровый образ жизни» (по 3 упоминания). Значимость остальных выделенных ценностей одинакова (по 1 упоминанию).

Данные результаты говорят о том, что заведующие ДОО определяют ценности семьи и ценности здоровья как самые значимые для формирования личности ребенка-выпускника. Следовательно, управление образовательной деятельностью ДОО базируется в основной части на данных ценностных основаниях. Респонденты представили в своих эссе механизмы и способы формирования данных ценностей. Педагогические работники способствуют формированию этих ценностей у детей с помощью бесед, дидактических игр, чтения и обсуждения прочитанного, игровых проблемных ситуаций, совместных с родителями мероприятий, проведения тематических праздников, изготовления подарков для родственников. Первая указанная ценность проявляется, когда ребенок с удовольствием рассказывает о своей семье, с удовольствием делает подарки

родственникам, имеет желание помогать родителям, проявляет чувство любви и уважения к близким людям.

Ценность здорового образа жизни формируется, по мнению заведующих, с помощью здоровьесберегающих технологий, соблюдения режима двигательной активности, спортивных соревнований, проведения бесед, деятельности специалистов медицинского кабинета, работы с родителями. У ребенка должен быть интерес к двигательным играм и упражнениям, он должен самостоятельно чистить зубы, без напоминания мыть руки, правильно (по сезону) одеваться, любить полезную пищу.

Таким образом, цель проводимого исследования была достигнута. Сравнительный анализ материалов эссе и социально-нормативных возрастных характеристик ребенка на этапе завершения дошкольного образования в контексте ФГОС позволил констатировать профессиональную компетентность руководителей ДОО в определении характеристик ребенка-дошкольника. Перспективной в образовательной деятельности кафедры может стать разработка тематики курсов, связанной с изучением руководителями ДОО социально-нормативных возрастных характеристик ребенка-дошкольника как ценностной основы управления ДОО в соответствии с требованиями ФГОС дошкольного образования.

3.3. Профессиональная готовность руководителя ДОО к реализации ФГОС дошкольного образования

После принятия Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», введения федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования управленческая деятельность руководителя дошкольной образовательной организации приобретает новую специфику. Поэтому необходимо выявить потребности руководителей ДОО и проблемы, возникающие в условиях введения ФГОС ДО в дошкольной образовательной организации. Нами были определены следующие гипотетические позиции:

✓ определение сущности и структуры профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО, крите-

риев и показателей ее оценки поможет обозначить актуальный уровень профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО;

✓ изучение динамики профессиональной готовности руководителя к введению ФГОС ДО в условиях дополнительного профессионального образования является целесообразным;

✓ выявление проблем профессиональной готовности руководителя позволит определить стратегические направления деятельности кафедры по научному и организационно-методическому сопровождению введения ФГОС ДО.

Цели проводимого исследования достигались с помощью организации следующих процедур: анкетирования заведующих ДОО; интернет-опроса заведующих ДОО Нижегородской области на официальном сайте ГБОУ ДПО НИРО; анализа полученных результатов.

На основе анализа подходов к определению сущности и структуры профессиональной готовности, ее изменению, установлению динамики формирования компонентов профессиональной готовности в процессе профессионального образования, особенностей образования взрослых в современных социально-экономических условиях (Б. Г. Ананьев, Н. Ю. Бармин, С. Г. Вершловский, В. А. Глуздов, Л. А. Зеленов, Г. А. Игнатьева, М. М. Поташник, В. Т. Чичикин) нами было предложено определение профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС дошкольного образования как объекта, обладающего качествами сложной развивающейся системы в условиях изменений, связанных с требованиями ФГОС ДО в дошкольной образовательной организации.

В качестве основных компонентов профессиональной готовности руководителя рассматривались мотивационный, информационный и операционально-технологический компоненты.

По нашему предположению, *мотивационный* компонент определяет отношение руководителя ДОО к изменениям, связанным с введением Стандарта. В этой связи мотивационная установка у руководителей дошкольного образования может быть различной. Одни принимают ФГОС ДО как важное и значимое событие, другие — как неизбежное, третьи принимают ситуацию, но сопротивляются изменениям, четвертые занимают выжидательную позицию. Выполнение руководителем требо-

ваний ФГОС ДО, установка на создание в коллективе благоприятного мотивационного климата, на достижение профессионализма в управлении ДОО в период введения ФГОС — важные показатели мотивационного компонента готовности.

Информационный компонент готовности руководителя определяется приобретением необходимых знаний по содержанию и структуре федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, а его показателями являются знания о требованиях к условиям, которые необходимо создать в детском саду в соответствии с требованиями ФГОС (психолого-педагогическими, кадровыми, материально-техническими, финансовыми, к развивающей предметно-пространственной среде). Знание руководителем теории менеджмента для управления организацией в условиях изменений может обеспечить конкурентоспособность ДОО.

Операционально-технологический компонент готовности руководителя к введению ФГОС ДО включает следующие показатели:

- способность руководителя принимать управленческие решения в условиях введения ФГОС ДО;
- обеспечение координации участников образовательных отношений ДОО по введению стандарта;
- умение осуществлять мониторинг и контроль за реализацией плана действий по введению ФГОС;
- владение технологиями (способами) обеспечения конкурентоспособности ДОО.

Для проведения анализа был разработан инструментарий в виде показателей и критериев уровней готовности руководителей к введению ФГОС по обозначенным компонентам.

✓ *Мотивационный* компонент готовности руководителя определялся с помощью следующих показателей:

- принятие руководителем ситуации изменений в ДОО в условиях введения ФГОС ДО;
- выполнение взятых обязательств по созданию условий введения ФГОС ДО в ДОО (психолого-педагогические, кадровые, материально-технические, финансовые, развивающая предметно-пространственная среда);
- создание в коллективе ДОО благоприятного мотивационного климата в условиях изменений, связанных с введением ФГОС ДО;

— установка на достижение профессионализма в управлении ДОО.

Были подготовлены вопросы, по которым можно выявить отношение руководителя к изменениям в управлении образовательной организацией. Так, мы предложили определить личное отношение руководителя к введению ФГОС ДО, отметив одну из следующих позиций:

- принимаю как важное, значимое событие;
- принимаю как неизбежное;
- принимаю, но внутренне сопротивляюсь;
- не принимаю.

На каждый показатель руководитель ДОО определял свой уровень по мотивационным компонентам готовности (табл. 5).

Таблица 5

**Уровни и критерии
мотивационного компонента готовности**

Уровень	Критерии
Оптимальный	— Принимает введение ФГОС ДО как значимое событие; — активен в выполнении взятых обязательств; — создает благоприятный мотивационный климат в коллективе; — хочет стать успешным руководителем
Достаточный	— Принимает ФГОС ДО как неизбежный факт; — выполняет взятые обязательства по разработке и реализации плана действий; — мотивирован на достижение профессионализма в управлении ДОО
Критический	— Принимает ситуацию, но сопротивляется изменениям; — не проявляет активности в выполнении взятых обязательств; — не способствует созданию благоприятного мотивационного климата в коллективе
Недопустимый	— Не принимает введение ФГОС ДО; — пассивен в условиях изменений; — занимает выжидательную позицию

✓ *Информационный* компонент готовности определялся следующими показателями:

— знанием руководителя о структуре и содержании ФГОС ДО, порядке организации и осуществления образовательной деятельности по ОП ДО;

— знанием об организации образовательной деятельности ДОО в условиях социального партнерства;

— представлением о противоречиях и трудностях (рисках) введения ФГОС ДО и способах их разрешения;

— знанием теории менеджмента для обеспечения конкурентоспособности ДОО в условиях введения ФГОС ДО.

Для определения каждого показателя были подготовлены специальные вопросы, уровневая шкала для информационно-го компонента представлена следующим образом (табл. 6).

Таблица 6

**Уровни и критерии
информационного компонента готовности**

Уровень	Критерии
Оптимальный	— Обладает полными и системными знаниями о содержании и структуре ФГОС ДО, порядке организации и осуществлении образовательной деятельности, требованиях Стандарта к созданию необходимых условий в ДОО; — знает теорию менеджмента и современные информационные технологии
Достаточный	— Знает содержание и структуру ФГОС ДО, порядок организации и осуществления образовательной деятельности, требования ФГОС ДО к созданию необходимых условий в ДОО; — знает теорию менеджмента; — активен в работе с информацией
Критический	— Имеет общее представление о содержании и структуре ФГОС ДО, порядке организации и осуществления образовательной деятельности, требованиях ФГОС ДО к созданию необходимых условий в ДОО; — не имеет знаний по теории менеджмента; — пассивен в работе с информацией
Недопустимый	— Не знает содержание и структуру основных документов; — не работает с информацией

✓ *Операционально-технологический* компонент готовности руководителя ДОО определяется по следующим показателям:

- умению принимать управленческие решения в условиях введения ФГОС ДО;
- обеспечению координации деятельности участников образовательных отношений ДОО по введению ФГОС ДО;
- организации мониторинга и контроля введения ФГОС ДО в ДОО;
- владению технологиями (способами) обеспечения конкурентоспособности ДОО.

Руководители смогли сделать выбор по критериям относительно четырех уровней (табл. 7).

Таблица 7

**Уровни и критерии
операционально-технологического компонента готовности**

Уровень	Критерии
Оптимальный	— Разрабатывает и принимает целесообразные управленческие решения по введению ФГОС ДО; — не испытывает затруднений при разработке локальной нормативно-правовой документации; — регулярно обеспечивает координацию участников образовательных отношений; — владеет технологиями обеспечения конкурентоспособности ДОО
Достаточный	— Самостоятельно принимает управленческие решения по введению ФГОС ДО; — испытывает незначительные затруднения при разработке локальной нормативно-правовой документации; — обеспечивает координацию участников образовательных отношений; — применяет современные технологии управления ДОО
Критический	— Требуется помощь в принятии управленческих решений по введению ФГОС ДО; — испытывает серьезные затруднения при разработке локальной нормативно-правовой документации; — эпизодически обеспечивает координацию участников образовательных отношений; — не применяет современные технологии управления ДОО
Недопустимый	Не принимает управленческих решений по введению ФГОС ДО

Данный инструментарий использовался профессорско-преподавательским составом кафедры при обработке анкет. В анкетировании, которое проводилось в 2014 году, приняли участие 72 заведующих ДОО Нижегородской области. Кроме того, на сайте ГБОУ ДПО НИРО кафедрой управления дошкольным образованием с 10 по 30 апреля 2014 года проводился интерактивный опрос заведующих ДОО Нижегородской области. Общее количество участников опроса составило 158 человек. Рассмотрим его результаты.

На вопрос о том, готовы ли руководители к изменениям, связанным с кадровым обеспечением ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО, 73,4 % заведующих дали положительный ответ, 3,2 % ответили отрицательно, у 23,4 % ответ вызвал затруднения.

Выявляя знания руководителей ДОО о соотношении объема обязательной части образовательной программы дошкольного образования и части, формируемой участниками образовательных отношений, согласно ФГОС ДО, получили положительный ответ от 61,1 % опрошиваемых, у 22,2 % руководителей ответ вызвал затруднения, 16,7 % дали отрицательный ответ. Более 30 % заведующих признались, что испытывают сложности при разработке образовательной программы ДОО.

На вопрос о том, могут ли целевые ориентиры ФГОС ДО служить основанием для решения управленческих задач, связанных с оценкой качества деятельности ДОО, затруднились ответить около 60 % респондентов.

Выявление предпочтений об отношении руководителей ДОО к введению ФГОС ДО показало, что только 50 % принимают это событие как важное и значимое, 30,6 % принимают ФГОС ДО как неизбежный факт, 33,9 % заведующих принимают, но внутренне сопротивляются соответствующим изменениям, у 5,6 % ответ вызвал затруднение.

При ответе на вопрос о том, какую из задач (проблем) на начальном этапе введения ФГОС ДО следует решать первостепенно, мнения заведующих о кадровом обеспечении и разработке локальной нормативной документации распределились примерно поровну.

Значимым результатом опроса явился факт выявления потребности в специально организованном обучении руководителей дошкольных образовательных организаций.

Итак, качественный анализ результатов социологического исследования позволил выявить следующие потребности руководителей ДОО:

- в разработке специально организованных курсов по проблеме реализации ФГОС ДО;
- в рекомендациях по разработке локальной документации ДОО;
- в информации по структуре и содержанию образовательной программы ДОО и др.

Кроме того, был выявлен ряд проблем профессиональной готовности руководителей ДОО к реализации ФГОС ДО на начальном этапе.

Относительно мотивационного компонента готовности можно констатировать факт недостаточной сформированности у руководителей ДОО осознанного позитивного отношения к изменениям, происходящим в системе дошкольного образования.

Анализ информационного компонента готовности показал недостаточный уровень знания руководителями законодательных и нормативно-правовых основ введения ФГОС ДО, теоретико-методологических основ управления и современных технологий управления ДОО в условиях введения Стандарта.

Следует отметить также недостаточный уровень компетентности руководителей в вопросах развития вариативных форм дошкольного образования, моделей образовательной деятельности и востребованность научно-методического сопровождения перехода ДОО к ФГОС ДО.

В части операционально-технологического компонента готовности следует указать на отсутствие у руководителей необходимых компетенций для анализа готовности ДОО к введению технологий; разработки плана-графика введения ФГОС ДО; принятия управленческих решений; проектирования образовательной программы ДО; создания условий реализации ФГОС ДО; обеспечения координации субъектов образовательного процесса ДОО по введению ФГОС ДО; мониторинга и контроля введения ФГОС в ДОО.

Таким образом, были определены сущность и содержание профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО; разработан инструментарий для определения степени (уровня) профессиональной готовности; изучено и выявлено

но актуальное состояние профессиональной готовности руководителей ДОО к введению ФГОС дошкольного образования на начальном этапе. Материалы анализа профессиональной готовности руководителя к введению ФГОС ДО в дошкольной образовательной организации позволили выстроить стратегию деятельности кафедры управления дошкольным образованием НИРО по сопровождению введения ФГОС дошкольного образования на период с 2014 по 2016 год.

Обеспечить качественную реализацию образования руководителя, компетентную поддержку его профессиональных амбиций и запросов — задача кафедры. Нами разработан, предложен и апробирован инструментарий к определению профессиональной готовности руководителя ДОО к реализации ФГОС ДО, дана характеристика ее компонентов, выявлены запросы руководителей и профессиональные затруднения, возникающие у них в процессе работы.

ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Модель ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований нового законодательства

Говоря о научно-теоретических основах менеджмента ДОО в условиях нового законодательства, нельзя не затронуть вопрос о разработке модели дошкольной образовательной организации как открытой образовательной системы, что является актуальным и своевременным, поскольку отвечает требованиям ФЗ «Об образовании в РФ» [12] о создании непрерывной системы образования и требует нового прочтения в связи с реализацией федерального государственного стандарта дошкольного образования.

Такая модель ДОО не только откликается на потребности современного общества, российского государства, нуждающегося для своего успешного социально-экономического развития в творческих, целеустремленных, способных к саморазвитию личностях, но и реализует основные положения Конвенции о защите прав ребенка [2], важнейший из социальных правовых

принципов которой — признание ребенка полноценной и полноправной личностью [20].

Принятие ряда важных актов: национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» [17], приоритетного национального проекта «Образование» [18], государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013—2020 годы [18], Федерального закона «Об образовании в РФ» [12], новых нормативных документов ДОО: Профессионального стандарта педагога [38], Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования [21], ФГОС ДО [20] — также указывает на необходимость разработки новой модели ДОО — как открытой образовательной системы в контексте нового законодательства. Изменения в целях, задачах, содержании, требованиях к условиям реализации ОП ДО и ее результатам, к информационной открытости актуализируют исследование, поскольку модель ДОО как открытой образовательной системы теперь требует нового прочтения. В центре внимания оказывается открытая образовательная система, доступная для всех участников образовательного процесса. Открытость образовательного пространства в данном контексте означает успешное взаимодействие педагогического коллектива образовательной организации с социумом, осваивая который, организация сама становится мощным средством социализации каждого участника образовательных отношений.

Дошкольная организация как первый уровень системы общего образования [12] является критически важным элементом в процессе развития качеств личности, поскольку именно на этом уровне закладываются основы раскрытия способностей каждого ребенка, воспитания порядочного человека, патриота, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном мире. От ее руководителя новые вызовы времени требуют четкого представления целей, задач и миссии организации в контексте нового законодательства. Менеджер в области дошкольного образования должен четко осознавать социальные запросы государства, Министерства образования и науки России, родителей (законных представителей) на дошкольное образование детей с гарантией достижения качества результатов (целевых ориентиров). Именно поэтому необходимо

понять, каковы структурные элементы ДОО как открытой образовательной системы в контексте ФГОС ДО, какие факторы и механизмы управления этой системой необходимо учитывать и применять руководителю ДОО. Ответы на эти вопросы влекут за собой понимание проблем организации оптимального взаимодействия между участниками образовательных отношений и социальными партнерами ДОО, создания образовательной среды ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО.

Отсюда вытекает определение нами проблемы: отсутствие научно обоснованной модели ДОО как открытой образовательной системы, выстроенной в соответствии с требованиями нового законодательства. Так, по мнению О. А. Сафоновой, дошкольное образовательное учреждение, являясь открытой социально-педагогической системой, в основу своей жизнедеятельности кладет те социальные ориентиры, тот социальный заказ, который определен государством и различными социальными институтами: семьей, общественными организациями, учредителями и др. [73].

Современный уровень развития обуславливает необходимость воспитания здоровой, достаточно компетентной (в меру своей возрастных возможностей), самостоятельной, свободной личности, умеющей управлять своим поведением, эмоциями и деятельностью, способной к активному, творческому освоению и преобразованию культурно-исторического пространства. Становление именно такой личности и является социальным заказом общества детскому саду. Исходя из заказа формируются основные цели деятельности современного учреждения дошкольного образования, в соответствии с которым организуется функционирование всех его подсистем [73]. Возможно ли сегодня управление детским садом без четкого представления его руководителем целей, задач и миссии организации в контексте нового законодательства? Каковы социальные запросы государства, Министерства образования и науки РФ, родителей (законных представителей) на дошкольное образование детей с гарантией достижения качества результатов (целевых ориентиров)? Каковы структурные элементы ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований нового законодательства? Какие факторы и механизмы управления открытой системой необходимо учитывать и применять руководителю ДОО? Как организовать оптимальное взаимодействие между

участниками образовательных отношений и социальными партнерами ДОО? Как создать образовательную среду ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО? Все эти вопросы определяют проблему: отсутствие научно обоснованной модели ДОО как открытой образовательной системы, выстроенной в соответствии с новым законодательством.

Объектом исследования является открытая образовательная система в контексте нового законодательства.

Предметом стала модель ДОО как открытой образовательной системы в контексте ФГОС ДО (как основного нормативного управленческого документа).

Нами были определены следующие гипотетические позиции:

✓ определение сущности элементов ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований ФГОС ДО является целесообразным для развития организации в современных социально-экономических условиях;

✓ разработка модели ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований ФГОС ДО позволит актуализировать процесс дополнительного образования ее руководителей.

Цель проводимого исследования: изучение, выявление и обоснование основных элементов модели ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований ФГОС ДО, определение их содержания.

Задачи исследования:

— изучить материалы научных исследований по проблеме разработки модели образовательной организации как открытой образовательной системы;

— определить системообразующие факторы ДОО как открытой образовательной системы;

— раскрыть содержание структурных и функциональных компонентов модели и взаимосвязь между ними;

— актуализировать основные направления и виды социального партнерства при моделировании ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований ФГОС ДО;

— определить средства обеспечения открытости ДОО в контексте нового законодательства.

На основе анализа подходов к определению сущности и структуры образовательной организации как открытой образовательной системы К. Ю. Белой, В. Т. Кудрявцева, Н. М. Линника,

А. А. Майера, О. А. Сафоновой кафедрой УДО разработаны структурные элементы модели и определено, что базисными для проводимого исследования являются концептуальные позиции А. А. Майера и О. А. Сафоновой [73, 84].

Идейными основами проектируемой модели ДОО как открытой образовательной системы стали следующие тезисы: «Единство образовательного пространства — обеспечение единых условий и качества образования независимо от места обучения, исключаящих возможность дискриминации в сфере образования» (п. 1.2 ФГОС ДО); право каждого ребенка на полноценное развитие, оказание ему помощи в соответствии с особенностями его здоровья и развития; признание самоценности периода детства каждого ребенка, его уникальности и неповторимости; деятельность учреждения в режиме обновления содержания (реализация образовательных программ дошкольного образования на основе ФГОС ДО и примерных основных образовательных программ) и его организационных форм (новые формы дошкольного образования, комплекс дополнительных образовательных услуг).

В качестве основных подходов при разработке модели мы рассматриваем системный и синергетический подходы как наиболее актуальные.

Системный подход — направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов (И. В. Блауберг, В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин); совокупности взаимодействующих объектов (Л. фон Берталанфи); совокупности сущностей и отношений (А. Д. Холл, Р. И. Фейджин, Л. фон Берталанфи). Системный подход ориентирует исследования на раскрытие целостности объекта, выявление его сложных связей и взаимодействий, среди которых нужно выделить наиболее существенную, определяющую для данного объекта, как говорят, системообразующую связь. Система образования в определенной мере является самоорганизующейся (синергетической) и способной к перманентному преобразованию и развитию. Несмотря на то что вопросам синергетики посвящено немало работ, такие понятия, как «педагогическая синергетика», «синергетический подход», еще не получили однозначного толкования в педагогике и находятся в стадии разработки.

В. И. Андреев предлагает назвать педагогической синергети-

кой «область педагогического знания, которая основывается на законах и закономерностях синергетики, то есть законах и закономерностях самоорганизации и саморазвития педагогических, то есть образовательно-воспитательных систем» [3]. Он считает, что педагогическая синергетика дает возможность по-новому подойти к разработке проблем развития педагогических систем, рассматривая их прежде всего с позиции «открытости», сотворчества и ориентации на саморазвитие.

В. А. Игнатова выделяет три важнейшие составляющие использования идей синергетики в образовании: дидактические аспекты адаптации идей синергетики в содержании образования; использование их в моделировании и прогнозировании развития образовательных систем; применение в управлении учебно-воспитательным процессом [61].

Следует заметить, что воплощение идей синергетики в образовательно-воспитательном процессе не очередной «модный» подход в образовании, а важное условие обновления содержания современного образования с учетом реалий сегодняшнего, непредсказуемо стремительно развивающегося мира. Ключевые идеи синергетического подхода к образованию можно коротко определить так:

1. Мы живем в мире неустойчивых процессов с нарушенной симметрией между прошлым и будущим.
2. Будущее предстает как пространство возможностей, а настоящее как напряженный процесс отбора.
3. В открытой системе каждый человек рассматривается как неповторимая индивидуальность, иницирующая и организующая свой уникальный процесс освоения мира.
4. Принцип самоорганизации, реализующийся в саморазвивающейся среде, предполагает совместное творчество участников образовательных отношений.

Согласно точкам зрения М. М. Поташника, О. А. Сафоновой, любая открытая система имеет вход и выход. Открытость ДОО как образовательной системы определяется входом в нее участников образовательных отношений с гарантией обеспечения государством РФ доступности дошкольного образования. На входе в ДОО как систему мы имеем сформированный социальный заказ на дошкольное образование. ДОО также учитывает социальные запросы родителей (законных представителей) на оказание ребенку дополнительных образовательных

услуг. Значительную роль в выборе ДОО родителями играет имидж организации и ее конкурентоспособность.

Дошкольная организация как образовательная система представляет собой взаимодействующую и взаимозависимую общность четырех развивающихся пространств (пространства развития детей, педагогов, родителей и учреждения в целом), определяемую ФГОС ДО в качестве образовательной среды ДОО. На выходе из ДОО — ребенок, достигший в своем развитии целевых ориентиров, определенных ФГОС дошкольного образования, обладающий физической и психологической готовностью к школе, имидж и конкурентоспособность ДОО.

Мы рассматриваем ДОО как открытую образовательную саморазвивающуюся систему (в условиях взаимодействия внутренней и внешней среды), состоящую из совокупности следующих элементов: системообразующих факторов, структурных и функциональных компонентов системы.

Системообразующие факторы представлены целью, задачами, миссией ДОО, условиями образовательной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС ДО, образовательной программой дошкольного образования, программой развития ДОО. Именно эти факторы связывают компоненты системы на основе новой законодательной базы.

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

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

Динамика развития ДОО как открытой образовательной системы, как пишет А. А. Майер, совершенствование всех ее структурных элементов зависят от внешней среды, расширения границ социального партнерства, что мы и показываем, определяя дополнительные категории (институты гражданско-

го общества), и социальных партнеров, а также средства обеспечения информационной открытости современной ДОО.

Раскроем каждый из элементов.

Как главный системообразующий фактор мы определяем миссию дошкольной образовательной организации, которая состоит в создании условий для поддержания и сохранения здоровья детей, поддержке разнообразия детства, сохранении уникальности и самоценности детства как важного этапа в общем развитии человека, обеспечении личностно развивающего и гуманистического характера взаимодействия взрослых и детей, уважении личности ребенка.

В качестве цели рассматриваем деятельность ДОО по реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающей позитивную социализацию ребенка, целостное развитие личности дошкольника по основным направлениям его развития (физическое, познавательное, социально-коммуникативное, речевое, художественно-эстетическое развитие) на основе возрастных, индивидуальных особенностей ребенка, с учетом особых образовательных потребностей детей.

Основными задачами ДОО в контексте ФГОС ДО мы определяем следующие:

✓ охрана и укрепление физического и психического здоровья детей, в том числе эмоционального благополучия;

✓ обеспечение равных возможностей для полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства независимо от места жительства, пола, нации, языка, социального статуса, психофизиологических и других особенностей (в том числе ограниченных возможностей здоровья);

✓ обеспечение преемственности целей, задач и содержания образования, реализуемых в рамках образовательных программ различных уровней (далее — преемственность основных образовательных программ дошкольного и начального общего образования);

✓ создание благоприятных условий развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, развития способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с самим собой, другими детьми, взрослыми и миром;

✓ объединение обучения и воспитания в целостный обра-

зовательный процесс на основе духовно-нравственных и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;

✓ формирование общей культуры личности ребенка, в том числе ценностей здорового образа жизни, развитие социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности, формирование предпосылок учебной деятельности;

✓ обеспечение вариативности и разнообразия содержания Программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования Программ различной направленности с учетом образовательных потребностей, способностей и состояния здоровья детей;

✓ формирование социокультурной среды, соответствующей возрастным, индивидуальным, психологическим и физиологическим особенностям детей;

✓ обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

ФГОС как нормативный управленческий документ регламентирует требования к условиям реализации ОП ДО: психолого-педагогические, кадровые, материально-технические, финансовые, к развивающей предметно-пространственной среде. Одним из основных системообразующих факторов ДОО является образовательная программа дошкольного образования — обязательный локальный акт, регламентирующий требования к структуре, содержанию, условиям реализации образовательной деятельности ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Согласно требованиям профессионального стандарта руководителя, он должен обладать необходимыми компетенциями для стратегического управления ДОО в современных социально-экономических условиях [87]. Для целенаправленного развития организации руководитель разрабатывает Программу развития ДОО. Этот документ стратегического планирования деятельности организации является одним из системообразующих факторов развития ДОО как открытой образовательной системы. Он детально изучен и обоснован в работе О. А. Сафоновой [73].

Рассматривая структурные компоненты ДОО как открытой

образовательной системы, отметим трансформацию организационной структуры ДОО на основе изменений законодательства. Она представляет собой совокупность всех ее органов управления ДОО с присущими им функциями и может быть представлена в виде двух основных структур: административного и общественного управления. Она строится на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер управления ДОО [12]. В управлении ДОО соотношение единоначалия и коллегиальности проявляются в решении вопросов на педагогическом совете, общем собрании работников. Коллегиальность находит наибольшее выражение в процессе обсуждения и выработки решения, а единоначалие — в распоряжениях руководителя.

Управляющая система ДОО в контексте законодательства может быть представлена коллегиальными органами управления (педсоветом, советом трудового коллектива, попечительским советом, управляющим советом, советом родителей, наблюдательным советом и т. д.).

Управляемая система в соответствии с законодательством изменена, поскольку основной структурной единицей теперь является *группа* [21]. Группы имеют различную направленность, в зависимости от которой изменяется содержание образовательной деятельности: общеразвивающей, компенсирующей, оздоровительной, комбинированной направленности:

✓ группы детей раннего возраста без реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающие развитие, присмотр, уход и оздоровление воспитанников в возрасте от 2 месяцев до 3 лет;

✓ группы по присмотру и уходу без реализации образовательной программы дошкольного образования для воспитанников в возрасте от 2 месяцев до 7 лет;

✓ семейные дошкольные группы с целью удовлетворения потребности населения в услугах дошкольного образования в семьях;

✓ разновозрастные группы.

В качестве самостоятельного структурного компонента ДОО как системы могут рассматриваться технологии реализации образовательной программы ДО [73], основанные как на научных исследованиях, так и на традициях организации, определяемые наличием парциальных, в том числе авторских, об-

щеобразовательных программ, этнокультурными особенностями и пр.

Далее определяем функциональные компоненты ДОО как открытой образовательной системы, связанные с непосредственной реализацией руководителем ДОО целого ряда взаимосвязанных и взаимодополняющих функций управления управляющей и управляемой системами [73]. В качестве функциональных компонентов ДОО как системы мы рассматриваем направления управленческой деятельности заведующего ДОО и необходимые для их реализации профессиональные компетенции:

- организационно-управленческая деятельность руководителя как способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности персонала ДОО на основе их делегирования; планировать образовательную деятельность ДОО в контексте требований ФГОС ДО (осуществлять стратегическое, тактическое и оперативное планирование в условиях введения ФГОС ДО);

- владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью ДОО в условиях введения ФГОС ДО;

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений по введению ФГОС ДО в деятельность ДОО;

- готовность к разработке процедур и методов планирования и контроля образовательной деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО;

- информационно-аналитическая деятельность заведующего как способность осуществлять проблемно-ориентированный анализ ресурсного обеспечения введения ФГОС ДО в деятельность ДОО, проектирование локальной нормативно-правовой документации ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО;

- владение техниками финансового планирования образовательной деятельности дошкольной организации в условиях реализации ФГОС ДО;

- способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений по реализации ФГОС ДО;

- предпринимательская деятельность руководителя как способность разрабатывать финансовые планы создания и развития новых организационных структур ДОО в условиях вариативных форм дошкольного образования;

— способность применять маркетинговые технологии как средство реализации социального запроса родителей на образовательные услуги ДОО.

Открытость ДОО как открытой образовательной системы обеспечивает социальное партнерство ДОО с родителями и различными организациями, значительно повышает право родителей (законных представителей) несовершеннолетнего воспитанника, обеспечивающих получение воспитанником дошкольного образования в форме семейного образования, на предоставление методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи без взимания платы, в том числе в дошкольных образовательных организациях и общеобразовательных организациях, если в них созданы соответствующие консультационные центры. Обеспечение предоставления таких видов помощи осуществляется органами государственной власти субъектов Российской Федерации [12, ст. 64, п. 3.]. Кроме того, образовательная организация может использовать сетевую форму реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающую возможность ее освоения воспитанниками с использованием ресурсов нескольких осуществляющих образовательную деятельность организаций, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций [20].

Актуальным с позиции открытости ДОО как системы и обеспечения непрерывности уровня дошкольного и общего образования является заключение договоров с общеобразовательными организациями по различным аспектам реализации образовательных программ.

Социальными партнерами ДОО выступают:

- ✓ семья;
- ✓ образовательные организации: общеобразовательные, музыкальные, художественные; культурно-общественные учреждения: библиотеки, физкультурно-оздоровительные и спортивные комплексы, дома детского творчества;
- ✓ институты гражданского общества (различные негосударственные фонды, негосударственные средства массовой информации, общественные организации и объединения);
- ✓ медико-оздоровительные организации: детские поликлинические отделения.

Социальные партнеры помогают обеспечить качественную

реализацию социального заказа. Сотрудничество с каждым учреждением строится на договорной основе с определением конкретных задач и конкретной деятельности по развитию ребенка. Организация социокультурной связи между детским садом и другими организациями позволяет использовать максимум возможностей для развития интересов детей и их индивидуального развития, решать многие образовательные задачи, тем самым повышая качество образовательных услуг и уровень реализации ФГОС дошкольного образования.

Новое требование законодательства — обязательность создания открытого информационного пространства ДОО предусматривает создание сайта. Кроме того, в качестве основных средств, обеспечивающих информационную открытость ДОО как образовательной системы, рассматриваются автоматизированная информационная система комплектования детей в ДОО (электронная очередь), электронный документооборот и др. Эффективными механизмами участия общественности в управлении качеством образования в дошкольной образовательной организации, которые обеспечивают открытость деятельности образовательной организации, являются сайт как средство позиционирования деятельности ДОО в профессиональном и родительском сообществе, участие представителей общественности в работе коллегиальных органов управления ДОО, общественных объединениях родителей и социальных партнеров.

Таким образом, для реализации на практике модели ДОО как открытой образовательной системы и с целью формирования необходимых профессиональных компетенций у заведующих ДОО в логике развития организации как открытой образовательной системы перспективными для кафедры являются следующие задачи:

- организация и проведение проблемного семинара для руководителей дошкольного образования «Модель дошкольной образовательной организации как открытой образовательной системы в соответствии с требованиями ФГОС ДО»;

- разработка и апробация программы образовательного модуля «Менеджмент дошкольной образовательной организации как открытой образовательной системы в контексте ФГОС ДО»;

- консультационное сопровождение разработки заведующими ДОО программ развития организаций с учетом вновь разработанной модели ДОО как открытой образовательной системы.

4.2. Профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя дошкольной образовательной организации в соответствии с требованиями ФГОС ДО

В связи с принятием Федерального закона «Об образовании в РФ» [12], введением федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (ФГОС ДО) [20] управленческая деятельность руководителя дошкольной образовательной организации (ДОО) приобретает новую специфику. Обеспечить качественную реализацию образования руководителя, компетентную поддержку его профессиональных амбиций и запросов — задача кафедры управления дошкольным образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования».

Как отмечалось, на начальном этапе введения ФГОС ДО кафедра предложила инструментарий к определению профессиональной готовности руководителя к введению ФГОС ДО, дала характеристику ее компонентов, выявила запросы и профессиональные затруднения руководителей [52]. Следующей актуальной задачей кафедры стала разработка профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО (в совокупности профессионально значимых характеристик) в соответствии с проектом профессионального стандарта руководителя и в контексте требований ФГОС дошкольного образования. К профессионально значимым характеристикам авторы относят *качества* (профессиональные и личностные), *профессиональные компетентности* и *способности*, рассматриваемые как приобретенные навыки (проект профстандарта руководителя образовательной организации).

Цель управленческой деятельности руководителя ДОО заключается в создании образовательного пространства дошкольной организации как среды максимально широкого диапазона для развития личности, действующей в соответствии с общественными ценностями и приоритетами, ожиданиями и интересами. «Личность любого человека целостна, сколько бы вы ни раскладывали ее на отдельные действия, это не поможет в дальнейшей практике применения стандарта», — отмечает заместитель директора Московского института развития образования Ю. В. Фролов. «Успешный руководитель — это оператив-

ные знания плюс высокий уровень культуры», — считает ректор ГБОУ ДПО НИРО Н. Ю. Бармин [44]. Как разрешить противоречие? Эти две цитаты выявляют проблему исследования.

Данные тезисы также актуализируют научное описание профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО, особенно в связи с изменением нормативно-правовой базы образования, новыми подходами к повышению квалификации в этой сфере, разработкой и реализацией актуальных программ дополнительного профессионального образования руководящих работников [53]. Определяющим же при проведении исследования стало отсутствие в научной литературе научно обоснованной профессиональной модели руководителя ДОО, разработанной согласно специфике его деятельности на основе проекта профессионального стандарта руководителя образовательной организации и требований ФГОС ДО.

Предметом исследования являются профессионально значимые характеристики руководителя ДОО в соответствии с современными нормативно-правовыми требованиями, а объектом — профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя дошкольной образовательной организации, определяемая требованиями ФГОС ДО.

Задачи исследования:

- проанализировать проблему в контексте современных требований законодательства;
- выявить и обосновать уровни и, соответственно, структурные компоненты модели;
- определить содержательное наполнение компонентов модели.

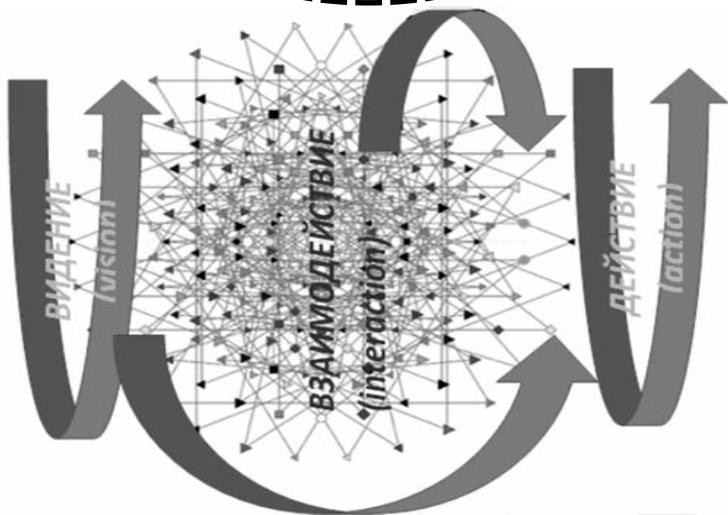
В основу разработки профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО положен *компетентностный подход*, где цели образования «привязываются» к ситуациям применимости в сфере труда. Категориальная база компетентностного подхода непосредственно связана с идеей целенаправленности и целезаданности процесса, при котором компетенции, на взгляд И. В. Чичикина [79] задают высший, обобщенный уровень. Но для построения модели, на наш взгляд, важно учитывать и общефилософские аспекты, как это определено в работах М. М. Поташника, К. Я. Вазиной и др.: аксиологический — ценностно-мотивационный; онтологический — сущностный;

технологический — деятельностный, поскольку именно они структурируют модель как систему.

Авторы монографии разделяют точку зрения И. С. Шегаева о том, что *профессиональная компетентность* при компетентном подходе рассматривается как синтез интеллектуальных и навыковых составляющих (когнитивного и деятельностного), личностных характеристик (ценностные ориентации, способности, черты характера, готовность к осуществлению деятельности и т. д.) и опыта, позволяющих человеку использовать свой потенциал [79]. Будучи интегративным образованием, профессиональная компетентность не сводится ни к отдельным качествам личности или их сумме, ни к определенным знаниям, умениям и навыкам. Компетенции выступают в качестве составляющих компонентов профессиональной компетентности. Вслед за исследователями компетентностного подхода (А. Г. Бермусом, И. А. Зимней, О. Е. Лебедевым, В. В. Раевским) авторы определяют понятие «компетентность» как емкий содержательный пласт, в основе которого функционируют *интегрирующие* профессиональные, социально-психологические, правовые и другие характеристики. В обобщенном виде компетентность руководителя рассматривается как совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности в сфере образования [79]. Поэтому профессиональная нормативно-компетентностная модель построена авторами на основе всей имеющейся нормативной базы, в том числе с учетом проекта профстандарта руководителя образовательной организации, что и определило название модели.

Нормативной основой профессиональной модели руководителя ДОО являются два основополагающих документа: Федеральный закон «Об образовании в РФ» (ст. 51, п. 2) и Трудовой кодекс РФ (ст. 195). Данные документы регламентируют правовой статус и права участников образовательных отношений. Тогда как сами трудовые функции конкретизированы в приказе Минздравсоцразвития РФ [19]. Проанализировав проблему в контексте современных требований законодательства, с учетом компонентов профессиональной готовности руководителя ДОО к реализации ФГОС ДО [52], мы выделили в структуре профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО три функционально связанных уровня: аксиологический, онтологический, технологический — что и показано на рисунке.

Профессиональная нормативно-компетентная модель руководителя ДОО
в соответствии с требованиями ФГОС ДО



Наиболее важными для уяснения особенностей аксиологических ориентаций руководителей ДОО явились теоретические исследования, проведенные И. С. Артюховой, Е. К. Киприяновой, Н. А. Кириловой, В. М. Кузнецовым, А. В. Мудрик, А. С. Шаровым.

При разработке онтологического аспекта профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО учитывались теоретические работы Н.Ю. Бармина, К. Беннета, М. Вебера, Э. Гидденса, Д. Содкера, В. С. Лазарева, А. Я. Найна, М. М. Поташника, О. А. Сафоновой и др.

В соответствии с действующей Общероссийской классификацией занятий [85] разработчики профессионального стандарта отнесли деятельность руководителей образовательных организаций к четырем группам функций, собранным как матрешка: верхний уровень — управление организацией, следом — управление технологиями в организации, еще глубже — управление проектами и процессами и наконец — отдельными работами в организации.

Технологический аспект, раскрытый в исследованиях Н. В. Кузьминой, Е. А. Климова, А. В. Швацкого, находит свое отражение в модели для определения технологий управленческой деятельности.

Перейдем к описанию модели.

На первом — **аксиологическом** — уровне модели представлены миссия, цель и задачи управленческой деятельности в условиях реализации ФГОС ДО. Миссия руководителя ДОО заключается в создании условий для развития детей — будущего нации в соответствии с требованиями ФГОС ДО как нормативно-управленческого документа нового типа, в объединении усилий ДОО, семьи и социальных партнеров для создания условий, раскрывающих индивидуальность каждого ребенка, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.

Стратегическая цель руководителя ДОО — совершенствование ее образовательной среды, способствующей развитию творческой, целостной личности посредством организации тесного сотрудничества с окружающим социумом и родителями в соответствии с требованиями ФГОС ДО.

Тактическая же цель заключается в создании необходимых условий для реализации образовательной программы дошкольного образования в соответствии с требованиями Стандар-

та (материально-технических, финансовых, кадровых, психолого-педагогических, развивающей предметно-пространственной среды ДОО).

Задачи управленческой деятельности определяются и реализуются в соответствии с направлениями и мероприятиями дорожной карты сопровождения ФГОС ДО. Однако, считают авторы, нельзя рассматривать миссию руководителя в отрыве от профессиональной и личностной культуры (в ДОО закладывается будущее страны), которая, в свою очередь, включает несколько компонентов:

— политическую культуру (понимание интересов государства, региона, муниципалитета, детского сада, личности педагога, воспитанника, родителя, умение считаться с различными точками зрения);

— организаторские качества (взаимоотношения с людьми, тяга к лидерству, умение контактировать с педагогами, воспитанниками, обучающимися, родителями, организовать совместную педагогическую и воспитательную деятельность, личная привлекательность);

— нравственные качества (духовные качества и культура поведения);

— работоспособность (способность к продолжительной и напряженной творческой деятельности на руководящей должности).

Новый подход к пониманию культуры управления предполагает использование энтузиазма и творческих способностей людей, поиск общих взглядов, норм и ценностей, открытый доступ к информации, поощрение командного труда, сотрудничества и партнерства, адаптацию организаций к внезапным изменениям внешней среды и достижение максимальной эффективности их деятельности. Такое понимание дополнительно обосновывает, по мнению авторов монографии, предназначение руководителя образовательной организации.

На втором — **онтологическом** — уровне модели определены четыре группы характеристик, учитывающие:

✓ **компетентностные** характеристики руководителя ДОО в соответствии с требованиями Проекта профстандарта руководителя ОО и определяющие *информационный компонент готовности руководителя* к реализации ФГОС дошкольного образования;

✓ *личностные* характеристики, отражающие *мотивационный компонент готовности руководителя* к реализации ФГОС ДО и творческое начало личности руководителя.

Исходя из задач, формулируемых в ФГОС ДО по определению условий реализации образовательной программы дошкольного образования, выделены следующие компетенции.

К первой группе характеристик относятся:

☑ *Организационно-управленческая деятельность руководителя:*

— умение проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности персонала ДОО на основе их делегирования;

— способность планировать образовательную деятельность ДОО (осуществлять стратегическое, тактическое и оперативное планирование в условиях реализации ФГОС ДО);

— владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью ДОО;

— способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений по введению ФГОС ДО в деятельность ДОО;

— готовность к разработке процедур и методов планирования и контроля образовательной деятельности ДОО.

☑ *Информационно-аналитическая деятельность:*

— способность осуществлять проблемно-ориентированный анализ ресурсного обеспечения реализации ФГОС ДО в деятельности ДОО;

— умение осуществлять проектирование локальной нормативно-правовой документации ДОО в соответствии с требованиями законодательства;

— владение техниками финансового планирования и прогнозирования образовательной деятельности ДОО;

— способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений по реализации ФГОС ДО.

☑ *Предпринимательская деятельность:*

— способность разрабатывать финансовые планы создания и развития новых организационных структур ДОО в условиях вариативных форм дошкольного образования;

— умение применять маркетинговые технологии как средство реализации социального запроса родителей на образовательные услуги ДОО.

В соответствии с ФЗ «Об образовании в РФ» непрерывное профессиональное образование — это требование времени. Поэтому *информационный компонент готовности*, по убеждению авторов, очень важен. Отсюда вторая группа характеристик:

— знание руководителем норм законодательства об образовании и правах детей, в том числе об организации инклюзивного образования, структуры и содержания ФГОС ДО, порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования;

— знание об организации образовательной деятельности ДОО в условиях социального партнерства и введения платных образовательных услуг;

— умение ориентироваться в современных теориях менеджмента для обеспечения конкурентоспособности ДОО;

— представление о противоречиях и трудностях (рисках) реализации ФГОС ДО и способах их разрешения.

Для обеспечения жизнеспособности и конкурентоспособности ДОО в условиях дефицита бюджета и оптимизации деятельности ДОО, объединения их в образовательные холдинги, где не всегда верно определяется роль ДОО в воспитании и образовании подрастающего поколения, важен *мотивационный компонент*, который включает третью группу характеристик:

— умение анализировать ситуации изменений в ДОО;

— способность реализовать взятые обязательства по созданию условий реализации ФГОС ДО в ДОО (психолого-педагогические, кадровые, материально-технические, финансовые, развивающая предметно-пространственная среда);

— умение создать в коллективе ДОО благоприятный мотивационный климат в условиях изменений;

— потребность в профессиональном самоанализе управленческой деятельности, непрерывном профессиональном росте.

В личностной характеристике, как правило, закладывается креативное начало, без которого сложно реализовать задуманное. *Личностные характеристики*, отражающие творческое начало личности руководителя, — это четвертая группа характеристик. Среди них:

— инициатива;

— индивидуальная свобода;

— самостоятельность и ответственность;

- готовность к риску;
- независимость суждений.

На третьем — **технологическом** — уровне представлены характеристики, отражающие *операционально-технологический компонент готовности руководителя* к реализации ФГОС ДО:

- умение принимать управленческие решения;
- способность координировать деятельность участников образовательных отношений ДОО по реализации ФГОС ДО;
- способность организовывать мониторинг и контроль за условиями реализации ОП ДО;
- владение технологиями (способами) обеспечения конкурентоспособности ДОО.

Сфера применения разработанной профессиональной нормативно-компетентной модели руководителя ДОО широка: для самооценки, экспертной оценки в процессе аттестации, при конструировании программ подготовки и дополнительного профессионального образования руководителей и т. д. Перспективной в дальнейшей деятельности кафедры является также разработка комплексного сопровождения руководителей ДОО в соответствии с представленной моделью, в том числе персонифицированных программ дополнительного профессионального образования и индивидуальных программ стажировок.

4.3. Модель социального партнерства ДОО с семьей в условиях реализации ФГОС ДО

В Федеральном законе «Об образовании в РФ» родители признаются равноправными участниками образовательных отношений, субъектом образовательной деятельности. Так, п. 1. ст. 44 гласит: «...родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся имеют преимущественное право на обучение и воспитание детей перед всеми другими лицами. Они обязаны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка» [12]. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования [21] также закрепляет право родителей на осуществление дошкольного образования детей в форме семейного вос-

питания. Согласно п. 3. ст. 64 [12], а также в соответствии с приказом Минобрнауки РФ [20], родители имеют право на получение методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи без взимания платы, в том числе в дошкольных образовательных организациях и общеобразовательных организациях, если в них созданы соответствующие консультационные центры.

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования [20] в качестве одного из основных принципов дошкольного образования провозглашает «сотрудничество Организации с семьей» (п. 1.4), а одной из задач указано «обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей» (п. 1.6). «Поддержка родителей (законных представителей) в воспитании детей, охране и укреплении их здоровья, вовлечение семей непосредственно в образовательную деятельность» признается необходимым психолого-педагогическим условием реализации образовательной программы дошкольного образования (п. 3.2.1).

Социальное партнерство ДОО должно отражаться в ряде локальных актов: годовом плане работы ДОО; годовых планах работы служб ДОО (информационно-методической, психологической, службы коррекционно-развивающего сопровождения детей с ОВЗ и/или детей-инвалидов, социально-психолого-педагогической службы поддержки детства, семьи и родительства и др.), годовых планах работы педагогических работников (специалистов) ДОО — в соответствии с содержанием годового плана работы ДОО; годовом календарном учебном графике (совместные мероприятия с родителями как участниками образовательных отношений). В ДОО создаются советы родителей, советы родительской общности, советы (инициативные группы) по взаимодействию с социумом (связям с общественностью). Разрабатываются положения, регламентирующие деятельность таких организационных структур, утверждается состав участников, разрабатывается план работы.

Нормативно-правового обеспечения (пусть и минимального — положения, годовые планы работы) требует и социальное партнерство ДОО с семьями воспитанников в форме добровольных объединений: семейных клубов, родительских клу-

бов, родительских школ, родительских университетов, детско-родительских театров, студий и др.

Отдельное направление нормативно-правового обеспечения социального партнерства ДОО — взаимодействие с родителями (законными представителями) детей дошкольного возраста, получающими дошкольное образование в форме семейного образования, а также разнообразные формы дошкольного образования таких детей: консультационные центры, платные образовательные услуги для неорганизованных детей микросоциума, адаптационные клубы для родителей будущих дошкольников, центры игровой поддержки развития ребенка раннего возраста, адаптационные группы, группы вечернего пребывания, лекотеки и др. С целью функционирования таких форм поддержки семейного образования может применяться сетевая форма взаимодействия, что также сопровождается разработкой необходимой нормативно-правовой базы (заключаются договоры о сотрудничестве, вносятся соответствующие изменения в положения, корректируются графики работы специалистов и т. д.).

Изменение законодательной базы дошкольного образования вносит свои коррективы в деятельность ДОО по организационно-содержательному обеспечению взаимодействия ДОО с семьей, задает новый вектор управленческой деятельности по осуществлению социального партнерства ДОО с родителями (законными представителями) как равноправными участниками образовательных отношений. Основные направления взаимодействия ДОО с семьями воспитанников определены в примерных основных образовательных программах дошкольного образования (в настоящее время, до выхода федерального реестра примерных образовательных программ дошкольного образования, — в пилотных вариантах таких программ). Например: программа «От рождения до школы»: «Взаимопознание и взаимоинформирование», «Непрерывное образование воспитывающих взрослых», «Совместная деятельность педагогов, родителей, детей»; программа «Детство»: «Педагогический мониторинг», «Педагогическая поддержка», «Педагогическое образование родителей», «Совместная деятельность педагогов и родителей».

В настоящее время осуществляется поиск эффективных форм организации социального партнерства ДОО с семьей. Применяются традиционные (в меньшей степени) и нетрадиционные

формы социального партнерства ДОО с семьей. В соответствии с требованиями законодательной базы (родители (законные представители) — равноправные участники образовательных отношений) приоритет отдается планированию нетрадиционных — активных, интерактивных — форм социального партнерства с семьей. Традиционные формы социального партнерства ДОО и семьи: информационно-наглядные (материалы на стендах, папки-передвижки, рекомендации, выставки детских работ, фотовыставки); индивидуальные (беседа, консультации); коллективные (родительские собрания, конференции, круглые столы, тематические консультации), а нетрадиционные — познавательные (семинар-практикум, родительские встречи, педагогическая диагностика, брейн-ринг и др.); информационно-аналитические (анкетирование, опрос, почтовый ящик, социальный паспорт семьи); досуговые (совместные досуги, праздники, выставки, дискуссии, ярмарки, конкурсы и др.); наглядно-информационные (информационные проспекты, дни открытых дверей, просмотры занятий и режимных моментов, выпуск газеты и др).

Планирование тематики психолого-педагогического просвещения родителей осуществляется с опорой на положения ФГОС ДО: п. 1.4 — «Основные принципы дошкольного образования», п. 1.6 — «Задачи Стандарта», п. 3.2 — «Требования к психолого-педагогическим условиям реализации основной образовательной программы дошкольного образования». Невозможно осуществлять формальное образование родителей (образование, которое завершается выдачей специального документа). Поэтому используются другие виды образования родителей. Неформальное образование родителей осуществляется через участие в работе семинаров-практикумов, творческих групп, педагогических консилиумов и т. д. Информальное образование родителей происходит в процессе свободного общения, консультаций, использования разнообразных литературных источников, переработки сведений из средств массовой информации и т. д. Технологические подходы к использованию активных форм взаимодействия с семьями воспитанников представлены в многочисленной методической литературе (Интерактивная педагогика в детском саду: Методическое пособие. М.: Сфера, 2012. (Библиотека журнала «Управление ДОУ»); *Крылова Н. М.* Лесенка успеха, или Три грани научно-методической системы

детского сада. М.: Сфера, 2012. (Библиотека журнала «Управление ДОУ»); *Виноградова И. А., Микляева Н. В., Родионова Ю. В.* Методическая работа в ДОУ: эффективные формы и методы: Метод. пособие. М., 2009; *Зебзеева В. А., Байкова В. А., Мартынова С. А.* Активные методы обучения на методических объединениях // Дошкольное воспитание. 2008. № 12 и др.).

Возможна организация школ для родителей, школ родительской культуры. Необходимым условием здесь является наличие образовательной программы (образовательных программ) для родителей (программ родительского всеобуча, программ повышения профессиональной компетентности родителей). Такие программы могут разрабатываться педагогическим советом ДОО самостоятельно, утверждаться решением педсовета и вводиться в действие приказом заведующего. Можно использовать уже имеющиеся аналоги (пример: Я — компетентный родитель: Программа работы с родителями дошкольников / Под ред. Л. В. Коломийченко. М.: Сфера, 2013).

В основу взаимодействия ДОО с семьей положены принципы андрагогики (наука о теории, процессе и технологии образования взрослых людей, в которой ведущая роль принадлежит самому обучающемуся). Основные андрагогические принципы: равенство позиций в образовательном процессе, стремление к использованию диалоговых форм, опору на личный опыт и индивидуальные потребности специалиста, побуждение к развитию творческих потенциалов личности взрослого человека.

Интегративная форма взаимодействия специалистов ДОО и родителей воспитанников по повышению уровня педагогической компетентности и формированию практических навыков эффективного взаимодействия с детьми — методическая неделя. Тематика ее определяется исходя из задач годового плана работы ДОО, конкретизируется с учетом образовательных потребностей родителей (законных представителей) воспитанников и профессиональных возможностей педагогов ДОО. Целесообразно планировать проведение методической недели в начале учебного года (октябрь). Технология организации методических недель адаптирована к условиям ДОО А. А. Майером.

Эффективной технологией продуктивного взаимодействия участников образовательных отношений является *детско-родительское проектирование*.

Метод проектов — это способ организации образовательной

деятельности, взаимодействия с окружающей средой, основанный на взаимодействии педагога, воспитанника и родителя. Специфика проекта — его комплексный интегрированный характер (практическая направленность, включение ребенка в творческую деятельность, организация взаимодействия ребенка с социальной городской средой). Детско-родительское проектирование в примерных образовательных программах дошкольного образования рекомендуется к использованию как культурная практика.

Типы и виды детско-родительских проектов подразделяются:

- на типы проектной деятельности (исследовательская, творческая, нормативная);
- типы проектов по структуре (исследовательские, творческие, информационные, социально значимые, телекоммуникационные (информационные));
- виды проектов по затратам времени (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные).

Тематика детско-родительского проектирования определяется в соответствии с задачами и содержанием образовательных областей (по ФГОС ДО), с учетом возрастных возможностей и индивидуальных психологических особенностей детей.

Педагогические принципы использования метода проектов: самостоятельность, сотрудничество детей и взрослых, учет возрастных, индивидуальных особенностей детей, деятельностный подход, взаимосвязь педагогического процесса с окружающей средой).

Этапы (стадии) разработки проекта включают:

- организационно-подготовительную стадию (постановка проблемы, разработка проектного задания (выбор); разработка проекта (планирование));
- технологическую стадию;
- заключительную стадию (оформление результатов, общественная презентация, обсуждение, рефлексия и саморефлексия).

Важное значение имеет распределение обязанностей в детско-родительском проектировании. Социальное предъявление (презентация) результатов детско-родительского проектирования — обязательное требование к реализации этой технологии.

Популярной в настоящее время организационной формой добровольного объединения, сообщества участников образо-

вательных отношений (воспитанников, родителей (законных представителей) и других членов семьи ребенка, педагогические работники ДОО) является *семейный клуб*. В одном ДОО может функционировать несколько тематических семейных клубов (в соответствии с интересами участников: «Растим здорового ребенка», «Воспитаем личность», «Алло, мы ищем таланты», «Прикоснись к прекрасному» и т. д.). Целесообразно объединять в семейные клубы воспитанников смежных возрастных групп (ранний, младше-средний, старше-подготовительный возраст), их родителей (законных представителей) и других членов семьи, а также педагогических работников, непосредственно работающих с детьми. Разновидностями семейных клубов могут быть: семейные клубы выходного дня, клубы молодых бабушек, клубы самых лучших пап, клубы многодетных семей и др.

К деятельности семейных клубов могут привлекаться и социальные партнеры ДОО — специалисты разного профиля, в соответствии с предварительно выявленными запросами родителей, например медицинские работники, педагоги дополнительного образования детского дома творчества, работники детской библиотеки и другие — на основании договоров о социальном партнерстве ДОО с учреждениями социума.

В МАДОУ № 456 Сормовского района Нижнего Новгорода функционируют три семейных клуба «Будь здоров!» (по проблемам здоровья физического, психического и социально-нравственного). Это действенная форма равноправного взаимодействия всех участников образовательных отношений — детей, педагогов, родителей. Разработана нормативно-правовая база функционирования семейных клубов. В Автозаводском районе Нижнего Новгорода: в МБДОУ № 116 действует семейный клуб выходного дня «Мы вместе!»; в МБДОУ № 62 для родителей будущих дошкольников работает адаптационный клуб «Счастливый малыш»; в МБДОУ № 122 объединением усилий педагогов и родителей реализован проект частичной инклюзии. В МБДОУ «Детский сад № 404 “Ростки”» Советского района, который осуществляет инновационную деятельность по разработке и апробации программы духовно-нравственного воспитания детей старшего дошкольного возраста, действует семейный клуб «Воспитаем личность!» и семейный музыкальный клуб «Домисолька».

Методические подходы к организации в ДОО деятельности семейных клубов, семейных гостиных представлены в учебных пособиях (Социальное партнерство детского сада с родителями: Сборник материалов / Сост. Т. В. Цветкова. М.: Сфера, 2013. (Библиотека журнала «Управление ДОО») (10); *Запорожец И. Ю.* Психолого-педагогические гостиные в детском саду. М., 2010; *Майер А. А.* Программа «Модульная система взаимодействия специалистов в ДОО для детей из социально неблагополучных семей» (Номинация «Школы (клубы) для родителей» (третье место) // Лучшие российские программы для семьи: Сб. программ-призеров Второго национального конкурса «Лучшие российские программы для семьи». М., 2007. С. 117—132 и др.).

Рефлексия эффективности технологий социального партнерства ДОО и семьи может осуществляться в разных организационных формах: родительская почта, листы обратной связи, «дерево благодарности», гостевая книга и форум на официальном сайте ДОО, мультимедийная газета, интерактивная благодарность и др. Эффективной технологией рефлексии социального партнерства является *портфолио семьи*. Оно дополняет традиционные контрольно-оценочные средства, направленные, как правило, на проверку репродуктивного уровня усвоения информации, фактологических и алгоритмических знаний и умений.

Портфолио позволяет реализовать следующие задачи: поддерживать высокий уровень мотивации участников образовательных отношений к продуктивному взаимодействию, равноправному участию в образовательной деятельности; поощрять активность, самостоятельность членов семьи как участников образовательных отношений; расширять возможности развития и саморазвития родителей (законных представителей) и других членов семей воспитанников; развивать навыки оценочной (самооценочной) деятельности участников образовательных отношений; формировать у родителей (законных представителей) и других членов семей воспитанников умение ставить цели, планировать и организовать собственную деятельность. Период накопления материалов — 2—4 года (до прекращения образовательных отношений). Координацию деятельности по созданию портфолио осуществляют воспитатель (в конкретной группе), старший воспитатель (в ДОО в целом). Социальная пре-

зентация портфолио — обязательное требование к реализации технологии портфолио.

Варианты структуры портфолио семьи, рекомендации по реализации технологии «портфолио» в ДОО (в том числе и при организации социального партнерства с семьей), примерные положения представлены в учебных пособиях (*Белая К. Ю.* Портфолио участников образовательного процесса в ДОО. М.: Перспектива, 2011. 52 с.; *Кочкина Н. А., Чернышева А. Н.* Портфолио в ДОО. М.: Скрипторий, 2003, 2012. 72 с.).

Эффекты от социального партнерства ДОО с семьей, на наш взгляд, могут быть представлены следующим образом.

☑ *Для ДОО*: конкурентноспособность, имиджевая привлекательность учреждения; единое образовательное пространство, спроектированное на основе общекультурных ценностей, ценностей здорового образа жизни; пополненная развивающая предметно-пространственная среда; информационная и социальная открытость.

☑ *Для воспитанников*: успешная социализация, самостоятельность; инициативность, здоровье, доброжелательность, милосердие, сострадание, ответственность, трудолюбие, патриотизм как ценностные ориентиры деятельности и поведения.

☑ *Для педагогических работников*: коллектив единомышленников; реализованные профессиональные возможности и интересы, профессиональное и личностное саморазвитие.

☑ *Для родителей*: сплоченный коллектив родителей; педагогическая компетентность родителей по проблемам сохранения и укрепления здоровья детей, обеспечения успешной их социализации, индивидуализации, сопровождения целостного развития ребенка в пяти образовательных областях; их активное участие в организации образовательной деятельности на правах равноправного субъекта; включенность в социально ориентированную деятельность; активная педагогическая и социальная позиция, социальная активность; позитивные детско-родительские отношения; возрожденные традиции семейного воспитания.

Идея оформления научных исследований кафедры управления дошкольным образованием в виде монографии по проблеме «Менеджмент дошкольной образовательной организации в условиях нового законодательства» обусловлена: в о-п е р в ы х, модернизацией региональных систем образования, изменениями нормативно-правовой базы и введением федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования; в о-в т о р ы х — потребностями руководителей дошкольных образовательных организаций в освоении содержания вопросов правового регулирования деятельности ДОО, определении механизмов реализации ФГОС ДО, проектировании программ развития ДОО и образовательных программ дошкольного образования; в-т р е т ь и х — необходимостью проведения профессорско-преподавательским составом кафедры исследований по проблемам менеджмента ДОО, разработки инновационных моделей ДОО как открытой образовательной системы, модели профессиональной (нормативно-компетентностной) модели руководителя ДОО и др.; в-ч е т в е р т ы х, необходимостью обновления содержания, форм и технологий организации процесса дополнительного профессионального образования на основе системно-деятельностного и индивидуально-дифференцированного подходов к обучению взрослых.

Кафедра управления дошкольным образованием ГБОУ ДПО НИРО осуществляет сопровождение руководителей дошкольного образования в вопросах реализации ФГОС ДО и руководства инновационной деятельностью ДОО, оказывает

заведующим ДОО консультационную поддержку по разработке локальной документации ДОО, образовательных программ дошкольного образования, программ развития ДОО, по созданию консультационных центров для родителей, обобщению передового управленческого и педагогического опыта.

24—25 ноября 2015 года в ГБОУ ДПО НИРО состоялся межрегиональный научно-практический семинар по теме «Реализация ФГОС ДО: актуальная управленческая практика». В его рамках прошло обсуждение основных вопросов развития дошкольного образования в России на современном этапе, были подведены итоги переходного периода введения ФГОС ДО в условиях ДОО. В процессе обсуждения было отмечено, что обеспечение современного качества образования в условиях введения ФГОС ДО возможно при условии комплексного сопровождения данного процесса на всех уровнях управления образовательными системами.

Практическая направленность монографии заключается в том, что на основе представленных материалов профессорско-преподавательским составом кафедры разработаны и апробированы модульные программы, в том числе программа корпоративного обучения команд ДОО, вызвавшая большой интерес как у вновь открывающихся, так и уже давно действующих коллективов ДОО. Безусловно, кадровый вопрос — всегда один из важнейших. Заведующие ДОО прошли обучение по целому ряду программ образовательных модулей в контексте ФГОС ДО. Разработаны и апробированы программы мобильных семинаров в очно-дистанционном формате (см. приложения), программы деятельности стажерских площадок.

Актуальным на сегодняшний день остается принятие руководителями ДОО управленческих решений по разработке и утверждению образовательных программ дошкольного образования. Необходимо проводить дальнейшую работу по сопровождению руководителей коллективов ДОО и педагогов ДОО в вопросах создания в детских садах системы методической работы как необходимого условия непрерывного повышения компетентности педагогов в соответствии с требованиями ФГОС ДО и Профессионального стандарта педагога.

Процесс внедрения моделей социального партнерства и внутренней системы оценки качества образовательной деятель-

ности ДОО также требует научно-методического сопровождения.

Эти сложные задачи решаются институтом и профильными кафедрами совместно с ДОО — инновационными и стажерскими площадками.

В рамках научной и проектной деятельности кафедры управления дошкольным образованием перспективными являются исследования, связанные с разработкой:

- инновационных моделей и технологий дополнительного профессионального образования руководителей и педагогов ДОО в условиях модернизации образования;

- качественно новой модели образовательной среды дошкольной образовательной организации;

- содержательно-организационного обеспечения управления ДОО;

- нормативно-правовой базы и программно-методического обеспечения организации работы дошкольной образовательной организации с детьми-инофонами.

В образовательной деятельности планируется развитие межкафедрального сотрудничества, усиление роли стажерских площадок по программам стажировок. В связи с этим осуществляется разработка и апробация новых межкафедральных программ, консалтинговая поддержка коллективов новых детских садов, внедрение программ по вопросам командообразования в ДОО.

Персонификация дополнительного профессионального образования заведующих ДОО позволит каждому руководителю в процессе решения проблем менеджмента дошкольной образовательной организации выбрать собственную траекторию управления ее развитием, успешно и качественно осуществлять решение задач модернизации дошкольного образования.

☑ Нормативные документы

1. Декларация прав ребенка. Принята резолюцией 1386 (XIV) Генеральной Ассамблеи ООН от 20 ноября 1959 года.

2. Конвенция о правах ребенка. Принята резолюцией 44/25 Ген. Ассамблеи от 20 ноября 1989 года. Вст. в силу 2 сентября 1990 года.

3. Конституция РФ от 12 декабря 1993 года (с изм. от 21 марта 2014 года).

4. Гражданский кодекс РФ от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ (действ. ред. от 5 мая 2014 года).

5. Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных» (в ред. от 23 июля 2013 года). — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/>.

6. Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (в ред. от 24 ноября 2014 года). — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/>.

7. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ (посл. ред.)

8. Семейный кодекс РФ от 29 декабря 1995 года № 223-ФЗ (в ред. от 5 мая 2014 года).

9. Уголовно-процессуальный кодекс РФ от 18 декабря 2001 года № 174-ФЗ (в ред. от 6 июля 2016 года).

10. Уголовный кодекс РФ от 13 июня 1996 года № 63-ФЗ (с изм. от 10 октября 2013 года).

11. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 года № 195-ФЗ (в ред. от 30 сентября 2015 года).

12. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» (ред. от 30 декабря 2015 года).

13. Федеральный закон РФ от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (с изм. на 4 июня 2014 года).

14. Федеральный закон РФ от 3 ноября 2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (с изм., вступ. в силу с 10 января 2014 года).

15. Федеральный закон от 24 июля 1998 года № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» (с изм.: Федеральный закон от 3 июня 2009 года № 118-ФЗ).

16. Федеральный закон от 29 декабря 2010 года № 435-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» (ред. от 29 июня 2015 года).

17. Национальная доктрина образования в РФ // Народное образование, 2000. — № 2. — С. 14—18.

18. Распоряжение Правительства РФ от 22 ноября 2012 года № 2148-р «Об утверждении государственной программы “Развитие образования” на 2013—2020 годы».

19. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 года № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

20. Приказ Министерства образования и науки РФ (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 года № 1155 г. Москва «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (зарег. в Минюсте РФ 14 ноября 2013 года. Регистрационный № 30384).

21. Приказ Минобрнауки РФ от 30 августа 2013 года № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования» (зарег. в Минюсте РФ 26 сентября 2013 года. Регистрационный № 30038).

22. Письмо Минобрнауки РФ от 13 января 2014 года № 08-10 «О проведении мероприятий по введению ФГОС ДО». Приложение: План действий по обеспечению введения ФГОС ДО.

23. Письмо Рособрнадзора от 7 февраля 2014 года № 01-52-22/05-382 «О недопустимости требований от организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам дошкольного образования, немедленного приведения уставных документов и образовательных программ в соответствие с ФГОС ДО».

24. Приказ Минобрнауки России от 27 марта 2006 года № 69 «Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и других работников образовательных учреждений».

25. Закон РФ от 21 июля 1993 года № 5485-1 «О государственной тайне» (с изм. и доп., действ. ред. от 8 марта 2015 года).

26. Письмо Минобрнауки России от 28 февраля 2014 года № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования».

27. Приказ от 27 февраля 2014 года № 448 «Об утверждении плана-графика действий по обеспечению введения федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования в Нижегородской области».

28. План мероприятий по разработке прогноза социально-экономического развития Нижегородской области на 2015 год и на период до 2017 года, областного бюджета на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов (утв. распоряжением Правительства Нижегородской области от 3 июня 2014 года № 980-р).

29. Приказ Рособрнадзора от 29 мая 2014 года № 785 «Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и формату представления на нем информации». — Режим доступа: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal>.

30. Указ Президента РФ от 6 марта 1997 года № 188 «Об утверждении Перечня сведений конфиденциального характера». — Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/>.

31. Постановление Правительства РФ от 15 августа 2013 года № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

32. Постановление Правительства РФ от 10 июля 2013 года № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации».

33. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

34. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 года № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

35. Бюджетное послание Президента РФ от 28 июня 2012 года «О бюджетной политике в 2013—2015 годах».

36. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 № 2190-р).

37. План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утв. распоряжением Правительства РФ от 30 декабря 2012 № 2620-р).

38. Приказ Минтруда РФ от 18 октября 2013 года № 544н (с изм. от 25 декабря 2014 года) «Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» (зарег. в Минюсте РФ 6 декабря 2013 года. Регистрационный № 30550).

39. Приказ Минтруда России № 167н от 26 апреля 2013 года «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта».

40. Постановление Главного госсанврача РФ от 15 мая 2013 года № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 “Сан.-эпид. требования к устройству, содержанию и организации режима работы ДОО”».

41. Письмо Минобрнауки от 31 июля 2014 года № 08-1002 «О направлении методических рекомендаций по реализации полномочий органов государственной власти субъектов РФ по финансовому обеспечению оказания государственных и муниципальных услуг в сфере дошкольного образования».

☑ Литература

✓ Основная литература

42. *Авво, Б. В.* Социальное партнерство в условиях профильного обучения] / Б. В. Авво. — СПб. : КАРО, 2005. — 96 с.

43. *Абсалямова, А. Г.* Концепция регионального содержания дошкольного образования / А. Г. Абсалямова, Н. Ш. Сыртланова. — Уфа : БГПУ, 2006. — 34 с.

44. *Бармин, Н. Ю.* Образование взрослых в условиях новой

экономики: социально-философский анализ : монография / Н. Ю. Бармин. — Н. Новгород : НИРО, 2010.

45. *Баранников, А. Ф.* Теория организации : учебник для вузов / А. Ф. Баранников. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 304 с.

46. *Баранник, Н. А.* Маркетинг образовательных услуг: базовые понятия / Н. А. Баранник. — Режим доступа: <http://www.aha.ru/oao/316htm/>.

47. *Белоусова, Р. Ю.* Управление инновационным развитием дошкольного образования на основе маркетингового подхода / Р. Ю. Белоусова. — // Нижегородское образование. — 2013. — № 3. — С. 48—54.

48. *Белоусова, Р. Ю.* Управление инновационным процессом в дошкольном образовательном учреждении : методическое пособие / Р. Ю. Белоусова. — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2007. — 88 с.

49. *Белоусова, Р. Ю.* Управление инновационными процессами в дошкольном образовании Нижегородской области: маркетинговый подход : монография / Р. Ю. Белоусова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2011.

50. *Белоусова, Р. Ю.* Совершенствование технологий управления инновационным процессом в дошкольном образовании региона: маркетинговый подход / Р. Ю. Белоусова // Образование и саморазвитие. — 2011. — № 4. — С.49—57.

51. *Белоусова, Р. Ю.* Технологии управления инновационными процессами в дошкольном образовании Нижегородской области: маркетинговый подход : монография / Р. Ю. Белоусова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2011.

52. *Белоусова, Р. Ю.* К проблеме профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО / Р. Ю. Белоусова // Нижегородское образование. — 2014. — № 3. — С. 82—89.

53. *Белоусова, Р. Ю.* Как определить психологическую готовность ребенка к школе? / Р. Ю. Белоусова // Школа. — 2014. — № 21(427), декабрь.

54. *Белоусова, Р. Ю.* Целевые ориентиры дошкольного образования в контексте ФГОС как ценностная основа управления ДОО / Р. Ю. Белоусова, А. А. Костригин // Нижегородское образование. — 2015. — № 3. — С. 34—40.

55. *Васильев, Ю. В.* Теория управления : учебник / Ю. В. Ва-

ильев, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий [и др.]. — М. : Финансы и статистика, 2005.

56. *Виханский, О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2008. — 296 с.: ил.

57. *Вязникова, Л. Ф.* Ценности образования: выбор пути развития / Л. Ф. Вязникова // Психологическая наука и образование. — 2002. — № 4. — С. 88—98.

58. *Езопова, С. А.* Менеджмент в дошкольном образовании / С. А. Езопова. — М. : Академия, 2003. — 320 с.

59. *Захарова, Л. Н.* Психология управления / Л. Н. Захарова. — М. : Логос, 2012. — 376 с.

60. *Игнатъева, Г. А.* Деятельностное содержание профессионального развития педагога в системе постдипломного образования : монография / Г. А. Игнатъева. — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2005. — 344 с.

61. *Игнатова, В. А.* Педагогические аспекты синергетики / В. А. Игнатова // Педагогика. — 2001. — № 8. — С. 26—31.

62. *Костригин, А. А.* Дошкольное образовательное учреждение как среда формирования социальной идентичности ребенка / А. А. Костригин // Материалы XIII Всероссийской научной конференции, посвященной памяти проф. З. И. Файнбурга «Современное общество: вопросы теории, методологии, методы социальных исследований». — Пермь : Изд-во Пермского нац. исслед. политехнич. ун-та, 2014. — С. 77—84.

63. *Лазарев, В. С.* Инноватика в школе : учеб. пособие для системы педагогич. образования и повышения квалификации работников образования / В. С. Лазарев. — Екатеринбург ; Сургут : Гуманитарный ун-т : Сургутский гос. пед. ун-т, 2011. — 159 с.

64. *Максимова, С. А.* Построение научного пространства как основа повышения квалификации педагогов в институте развития образования / С. А. Максимова, И. В. Герасимова // Нижегородское образование. — 2012. — № 1. — С. 12—17.

65. Менеджмент в образовании : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / отв. ред. С. Ю. Трапицын. — М. : Юрайт, 2016. — 413 с.

66. *Наумов, С. В.* Управление инновационными процессами в региональной системе образования : автореф. дисс. ... докт. пед. наук:13.00.08 / С. В. Наумов. — СПб., 2009.

67. *Новикова, Г. П.* Состояние и перспективы развития дошкольного образования на современном этапе / Г. П. Новикова // Сборник материалов конференции «Современное содержание дошкольного образования: вариативность — инициатива — устойчивое развитие». — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2010.

68. Образовательная программа дошкольного образования: технология проектирования на основе требований ФГОС : учебник / под ред. А. А. Майера, А. М. Соломатина, Р. Г. Чураковой. — М. : Академкнига, 2014. — 128 с. — (Серия «Библиотека руководителя и методиста. Введение ФГОС»).

69. *Орлов, А. И.* Менеджмент : учебник / А. И. Орлов. — М. : Изумруд, 2003. — 298 с.

70. Педагогика: в гуманистических теориях и системах воспитания : учеб. пособие для студ. сред. и высш. пед. учеб. заведений, слушателей ИПК и ФПК / под общ. ред. Е. В. Бондаревской. — М. ; Ростов-н/Д. : Учитель, 1999. — 560 с.

71. *Панкрухин, А. П.* Маркетинг образовательных услуг : методика, теория и практика / А. П. Панкрухин [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.marbetalodi.ru>.

72. *Рубцов, В. В.* Современные проблемы дошкольного образования / В. В. Рубцов, Е. Г. Юдина // Психологическая наука и образование. — 2010. — № 3. — С. 5—19.

73. *Сафонова, О. А.* Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / О. А. Сафонова. — М. : Академия, 2011. — 224 с.

74. *Сафонова, О. А.* Программно-целевое управление ДОУ : методическое пособие / О. А. Сафонова. — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2001.

75. *Симонов, В. П.* Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом : учебное пособие / В. П. Симонов. — М. : Российское педагогическое агентство, 1997. — 264 с.

76. *Слободчиков, В. И.* Психология человека. Введение в психологию субъективности : учебное пособие / В. И. Слободчиков, Е. И. Исаев. — М. : Православный Свято-Тихоновский гуманитарный университет, 2013. — 432 с. — (Серия «Основы психологической антропологии»).

77. Трудовой договор или система трудовых отношений?

Два подхода к эффективному контракту / Электронная газета «Вести образования» // Н. Шадрина. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.eurekanext.livejournal.com/224069.html>.

78. Управление качеством образования : практико-ориентированная монография и методическое пособие / под ред. М. М. Поташника. — М. : Педагогическое общество России, 2000. — 448 с.

79. *Чичикин, И. В.* Подходы к формированию коммуникативной компетентности в профессиональном образовании менеджеров / И. В. Чичикин // Среднее профессиональное образование. — 2010. — № 5. — С. 22—24.

80. *Чичикин, В. Т.* Структура и регуляция профессиональной готовности педагога физической культуры : монография / В. Т. Чичикин — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования. — 2011. — 255 с.

81. *Шегаев, И. С.* Профессионально-личностный портрет руководителя образовательного учреждения школьного уровня: каким ему быть? Кадровый ответ / И. С. Шегаев // Теория и практика образования в современном мире : материалы IV Междунар. науч. конф., Санкт-Петербург, январь 2014 года. — СПб. : Заневская площадь, 2014. — С. 13—15.

82. *Бармин, Н. Ю.* Нормативно-профессиональная компетентностная модель руководителя ООО в современных социально-экономических условиях / Н. Ю. Бармин // URL: http://www.niro.nnov.ru/?id=24218&query_id=609862.

83. *Быкова, Н. Г.* Понятие и сущность «открытого» дошкольного образовательного учреждения / Н. Г. Быкова // URL: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=995.

84. *Майер, А. А.* Структурно-функциональная модель деятельности дошкольного образовательного учреждения как открытой и развивающейся системы / А. А. Майер // Современное дошкольное и начальное образование: пути развития. Часть I: Педагогика и психология дошкольного и начального обучения : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 300-летию Санкт-Петербурга, 20—21 марта 2003 года. — СПб. : изд-во РГПУ имени А. И. Герцена, 2003. — С. 30—34.

85. Общероссийский классификатор занятий // URL: <http://classifikator.ru/dic/okz>.

86. Прокуратура Нижегородской области // URL: <http://proc-nn.ru/>.

87. *Schwartz, S. H.* Toward a universal psychological structure of human values / S. H. Schwartz, W. Bilsky // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1987. — Vol. 53. — № 3. — P. 550—562.

88. Профессиональный стандарт «Руководитель образовательной организации (управление в сфере образования)». Проект // URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PNPA;n=2368#1>.

✓ **Дополнительная литература**

1. *Ансофф, И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. А. Н. Петрова — СПб. : Питер, 2009. — 344 с.: ил. — (Серия «Теория менеджмента»).

2. Годовой план работы дошкольной образовательной организации: организационно-управленческое сопровождение реализации ФГОС / авт.-сост. И. Н. Недомеркова [и др.]. — Волгоград : Учитель, 2015. — 65 с.

3. *Кибанов, А. Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов. — М : Инфра-М, 2013.

4. *Котлер, Ф.* Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер. — М. : Ростинтер, 1996. — 704 с.

5. *Коротков, Э. М.* Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Юрайт, 2013.

6. *Лукичева, Л. И.* Управление организацией : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. — М. : Омега-Л, 2011.

7. *Лукичева, Л. И.* Управление персоналом : учебное пособие / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. — 9-е изд., испр. — М. : Омега-Л, 2014. — 263 с. — (Библиотека высшей школы).

8. *Лукичева, Л. И.* Менеджмент организации: теория и практика : учебник для бакалавров / Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева. — М. : Омега-Л, 2013.

9. *Майер, А. А.* Сопровождение профессиональной успешности педагога ДОУ : методическое пособие / А. А. Майер, Л. Г. Богославец. — М. : Сфера, 2012. — 128 с. — (Библиотека журнала «Управление ДОУ»).

10. *Микляева, Н. В.* Программа развития ДОУ: технология разработки и модификации : методическое пособие / Н. В. Микляева. — М. : Аркти, 2010. — 112 с.

11. *Морозова, Г. А.* Маркетинговые технологии в регионе / Г. А. Морозова. — Н. Новгород : изд-во ВВАГС, 2003.

12. *Новикова, Г. П.* Управление дошкольным учреждением в современных условиях : пособие для руководителя ДОУ / Г. П. Новикова. — М. : Вентана-Граф, 2008. — 80 с. — (Библиотека детского сада).

13. *Скоролупова, О. А.* Введение ФГОС дошкольного образования: разработка образовательной программы ДОУ : методическое пособие / О. А. Скоролупова. — М. : Скрипторий-2003, 2014. — 172 с.

14. *Солодянкина, О. В.* Система проектирования в дошкольном учреждении : методическое пособие / О. В. Солодянкина. — М. : Аркти, 2010. — 80 с. — (Управление дошкольным учреждением).

15. *Тимофеева, Л. Л.* Повышение профессиональной компетентности педагога дошкольного образования : учебно-методическое пособие. Выпуск 1 / Л. Л. Тимофеева, О. В. Бережнова. — М. : Педагогическое общество России, 2013. — 96 с.

Предлагаем вниманию читателей образовательные программы мобильных семинаров для заведующих ДОО по вопросам управления организацией в условиях реализации ФГОС ДО, проведенных ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования» в 2015 году. Программы мобильных семинаров рассчитаны на руководителей дошкольных образовательных организаций, работающих в условиях введения ФГОС ДО.

Цель мобильных семинаров — обучение слушателей конструктивным способам управления дошкольной образовательной организацией в условиях введения Стандарта, удовлетворение профессиональных образовательных потребностей руководителей информационно-методическом и содержательно-организационном обеспечении деятельности ДОО в контексте ФГОС ДО.

В основу содержания мобильных семинаров положены следующие андрагогические **принципы** обучения:

✓ *принцип приоритета самостоятельного обучения* — самостоятельная деятельность обучающихся является основным видом учебной работы;

✓ *принцип совместной деятельности* — предусматривает совместную деятельность обучающегося с обучающим, а также с другими обучающимися по планированию и реализации процесса обучения, по оцениванию и коррекции его результатов;

✓ *принцип опоры на опыт обучающегося* — жизненный (бытовой, социальный, профессиональный и др.) опыт обучающегося используется в качестве одного из источников обучения слушателей;

✓ *принцип индивидуализации обучения* — каж-

дый обучающийся совместно с обучающим, а в некоторых случаях и с другими обучающимися, создает индивидуальную программу обучения, ориентированную на конкретные образовательные потребности и цели обучения, уровень квалификации, стаж работы в дошкольных учреждениях, индивидуальные запросы;

✓ *принцип системности обучения* — предусматривает соблюдение соответствия целей, содержания, методов, форм, средств и оценивания результатов обучения;

✓ *принцип контекстности обучения* (термин А. А. Вербицкого) — в соответствии с этим принципом обучение, с одной стороны, преследует конкретные, жизненно важные для обучающегося цели и ориентировано на выполнение им социальных ролей или совершенствование личности, а с другой, — строится с учетом профессиональной, социальной, бытовой деятельности обучающегося и его пространственных, временных, профессиональных, бытовых факторов (условий);

✓ *принцип актуализации результатов обучения* — предполагает безотлагательное применение на практике приобретенных обучающимся знаний, умений, навыков, качеств;

✓ *принцип элективности обучения* — означает предоставление обучающемуся определенной свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения;

✓ *принцип развития образовательных потребностей* — согласно этому принципу, во-первых, оценивание результатов обучения осуществляется путем выявления реальной степени освоения учебного материала и определения тех материалов, без освоения которых невозможно достижение поставленной цели обучения; во-вторых, процесс обучения строится в целях формирования у обучающихся новых образовательных потребностей, конкретизация которых осуществляется после достижения определенной цели обучения;

✓ *принцип осознанности обучения* — означает осознание, осмысление обучающимся и обучающим всех параметров процесса обучения и своих действий по организации данного процесса.

Требования к **результатам** освоения программ.

Процесс изучения программ мобильных семинаров направлен на формирование следующих компетенций.

☒ **Общекультурные компетенции:**

— активная гражданская позиция при управлении ДОО в современных условиях введения ФГОС ДО;

— умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности в процессе управления ДОО на этапе введения ФГОС ДО;

— способность находить организационно-управленческие решения в соответствии с современной законодательной и нормативно-правовой базой и готовность нести за них ответственность;

— готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе по управлению и модернизации содержания деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО;

— стремление к личностному и профессиональному саморазвитию;

— владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией в процессе организационно-управленческой и проектной деятельности.

☑ **Профессиональные компетенции.** (В соответствии с содержанием программы.)

✓ **Ожидаемый результат:** руководитель дошкольного образовательного учреждения, ориентирующийся в нормативно-правовых, управленческих и психолого-педагогических основах управления дошкольной образовательной организацией, способный к саморазвитию, саморефлексии, самоопределению и эффективному управлению ДОО в условиях введения ФГОС ДО.

✓ **Нормативная трудоемкость каждой программы:** 36 часов из них — 18 часов аудиторных, 18 часов в дистанционном формате.

✓ **Образовательные технологии:** в учебном процессе используются активные и интерактивные формы проведения занятий (деловые и ролевые игры, разбор конкретных ситуаций, творческое проектирование), дистанционное выполнение практических заданий. Предусмотрены занятия на стажерских площадках.

✓ **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы:** оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения каждой дисциплины.

Входная и выходная диагностика представляет собой анкетирование, направленное на выявление образовательных потребностей и профессиональных затруднений руководителя ДОО.

Программа мобильного семинара
**«Управление дошкольной образовательной
организацией в контексте ФГОС ДО»**

Автор-составитель

Римма Юрьевна Белоусова, канд. пед. наук, доцент

1. Цели и задачи программы

Цель образовательной программы «Управление ДОО в контексте ФГОС ДО» — создание условий для повышения уровня компетентности руководителя ДОО, ориентирующегося в нормативно-правовых, управленческих и психолого-педагогических основах управления дошкольной образовательной организацией, способного к саморазвитию, саморефлексии, самоопределению и эффективному управлению ДОО в условиях введения ФГОС ДО.

Задачи:

— повысить информированность участников семинара в вопросах организационно-управленческого и информационно-методического сопровождения введения ФГОС ДО в деятельность современной ДОО;

— расширить знания руководителей ДОО об основных управленческих технологиях проектирования содержательно-организационного обеспечения деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО;

— формировать умение проектировать содержательно-организационное обеспечение деятельности ДОО на этапе введения ФГОС ДО;

— развивать профессионально-управленческие умения руководителя ДОО: аналитические, планово-прогностические, организационные, коммуникативные, контрольно-оценочные — в процессе введения ФГОС ДО в деятельность ДОО;

— мотивировать руководителя на создание собственного проекта содержательно-организационного обеспечения деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО на основе самоанализа и рефлексии проблем организации.

2. Требования к результатам освоения программы

Профессиональные компетенции:

☑ *организационно-управленческая деятельность руководителя ДОО:*

— способность проектировать организационную структуру ДОО, осуществлять распределение полномочий и ответственности персонала ДОО на основе их делегирования;

— способность проектировать образовательную программу дошкольной организации;

— владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью ДОО в условиях введения ФГОС ДО;

— способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений по введению ФГОС ДО в деятельность ДОО;

— готовность к разработке процедур и методов планирования и контроля образовательной деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО;

☑ *информационно-аналитическая деятельность:*

— способность осуществлять проблемно-ориентированный анализ ресурсного обеспечения введения ФГОС ДО в деятельность ДОО;

— способность осуществлять проектирование организационно-содержательного обеспечения деятельности ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО;

— владение техниками финансового планирования и прогнозирования образовательной деятельности ДОО в условиях введения ФГОС ДО;

— способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений по введению ФГОС ДО;

☑ *предпринимательская деятельность:*

— способность разрабатывать финансовый план развития ДОО;

— способность применять маркетинговые технологии как средство реализации социального запроса родителей на образовательные услуги ДОО.

3. Структура и содержание программы

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные, семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
1	<i>Основные подходы к управлению ДОО в контексте ФГОС ДО</i>	12	2	4	6	
1.1	Основные направления развития ДОО в условиях реализации ФГОС ДО	4	2		2	
1.2	Характеристика профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО	4		2	2	
1.3	Деятельность руководителя ДОО в условиях введения ФГОС ДО	4		2	2	
2	<i>Информационно-методическое сопровождение реализации ФГОС ДО</i>	12	2	4	6	
2.1	Совершенствование кадрового потенциала ДОО в условиях введения ФГОС ДО	2			2	
2.2	Маркетинговые технологии как средство реализации социального запроса родителей на дошкольное образование детей	4		2	2	

Окончание табл.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные, семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
2.3	Стратегия информатизации ДОО в условиях введения ФГОС ДО	6	2	2	2	
3	Проектирование содержательно-организационного обеспечения образовательной деятельности	12	2	4	6	
3.1	Программа развития как инструмент стратегического управления ДОО	4		2	2	
3.2	Технология разработки образовательной программы дошкольного образования в контексте требований ФГОС ДО	8	2	2	4	
<i>Итоговый контроль</i>						Зачет
ИТОГО		36	6	12	18	

Содержание дисциплины

1. Основные подходы к управлению ДОО в контексте ФГОС ДО

1.1. Основные направления развития ДОО в условиях реализации ФГОС ДО. Общая характеристика плана-графика действий по обеспечению введения федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования в Нижегородской области. Основные направления сопровождения введения ФГОС ДО: нормативно-правовое, методическое, аналитическое, организационное, кадровое, финансово-экономическое, информационное обеспечение введения ФГОС ДО. Мероприятия и ожидаемые результаты сопровождения введения ФГОС ДО на разных уровнях системы дошкольного образования: регио-

нальном уровне, уровне учредителя образовательной организации, институциональном уровне образовательной организации.

1.2. Характеристика профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО. Характеристика основных компонентов готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО: мотивационного, информационного, операционально-технологического. Основные проблемы информационной компетентности: недостаточный уровень знания руководителями законодательных и нормативных правовых основ введения ФГОС ДО, теоретико-методологических основ управления и современных технологий управления ДОО; недостаточный уровень компетентности руководителей в вопросах развития вариативных форм дошкольного образования, моделей образовательной деятельности; востребованность научно-методического сопровождения перехода ДОО к ФГОС ДО. Проблемы операционально-технологической компетентности: анализа готовности ДОО к введению ФГОС ДО, разработки плана-графика введения ФГОС ДО, принятия управленческих решений, создания условий для реализации ФГОС ДО, обеспечения координации субъектов образовательного процесса ДОО по введению ФГОС ДО, мониторинга и контроля введения ФГОС в ДОО.

1.3. Деятельность руководителя ДОО в условиях введения ФГОС ДО.

☑ **Нормативно-организационное обеспечение** введения ФГОС ДО: разработка и реализация плана действий по введению ФГОС ДО в ДОО; разработка локальной нормативно-правовой документации в соответствии с законодательством, Порядком организации и осуществления образовательной деятельности, ФГОС ДО; разработка локальных актов, регламентирующих осуществление образовательной деятельности за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг; разработка и утверждение образовательной программы ДОО; определение перечня учебных изданий, используемых при реализации ОП ДО.

☑ **Финансово-экономическое обеспечение:** разработка локальных актов, регламентирующих установление заработной платы работников ДОО, в том числе стимулирующих надбавок и доплат, порядка и размеров премирования; заключение дополнительных соглашений к трудовому договору с педагогическими

работниками; установление за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности, различных видов материальной поддержки участников образовательных отношений.

☑ *Организационное обеспечение:* обеспечение координации деятельности участников образовательных отношений всех структур образовательной организации; мотивация коллегиальных органов управления на активное участие в процедурах по введению ФГОС ДО; обеспечение возможности участия педагогических работников в муниципальных методических объединениях и обучения на квалификационных курсах по введению ФГОС ДО; создание системы методической работы, обеспечивающей сопровождение введения ФГОС ДО; организация мониторинга удовлетворенности родителей (законных представителей) воспитанников качеством предоставляемых образовательных услуг; разработка и реализация модели взаимодействия ДОО с социальными партнерами; формирование в образовательной организации внутренней системы оценки качества образовательной деятельности ДОО.

☑ *Кадровое обеспечение:* разработка плана повышения квалификации педагогических и руководящих работников ДОО в связи с введением ФГОС ДО; плана семинаров, ориентированных на проблемы введения ФГОС ДО; приведение должностных инструкций работников образовательных организаций в соответствие с тарифно-квалификационными характеристиками и ФГОС ДО; заключение эффективного контракта с педагогическими работниками ДОО.

☑ *Материально-техническое обеспечение:* оборудование помещений в соответствии с санитарно-эпидемиологическими нормами и правилами, правилами безопасности, учитывающими требования ФГОС ДО; оснащение помещений развивающей предметно-пространственной средой в соответствии с требованиями ФГОС ДО с учетом возраста и индивидуальных особенностей детей; формирование ежегодного отчета о поступлении и расходовании финансовых и материальных средств.

☑ *Информационное обеспечение:* обеспечение открытости и доступности информации об образовательных услугах ДОО; изучение общественного мнения по вопросам введения ФГОС ДО и внесение необходимых изменений в содержание ОП ДО; приведение сайта ДОО в соответствие с нормативными требованиями.

2. Информационно-методическое сопровождение реализации ФГОС ДО

2.1. Совершенствование кадрового потенциала ДОО в условиях введения ФГОС ДО. Ключевые направления сопровождения введения ФГОС ДО: нормативное, кадровое, финансово-экономическое, организационное, материально-техническое, информационное. Проблемы кадрового обеспечения введения ФГОС ДО в ДОО: готовность педагогического коллектива к введению ФГОС дошкольного образования, создание системы работы в ДОО по совершенствованию кадрового потенциала в условиях изменений, наличие системы методической работы, обеспечивающей эффективное сопровождение введения ФГОС ДО. Задачи руководителя ДОО по обеспечению кадровых условий: разработка плана повышения квалификации педагогических и руководящих работников ДОО в связи с введением ФГОС ДО; разработка плана методических мероприятий, ориентированных на проблемы введения ФГОС ДО; создание условий для проведения мероприятий; приведение должностных инструкций работников образовательных организаций в соответствие с тарифно-квалификационными характеристиками, ФГОС ДО, профессиональным стандартом педагога, кодексом профессиональной этики; создание положительного психологического микроклимата в коллективе; обеспечение регуляции процесса повышения квалификации.

2.2. Маркетинговые технологии как средство реализации социального запроса родителей на дошкольное образование детей. Основные понятия: «маркетинг», «потребности», «спрос», «продукт», «обмен», «рынок», «образовательная услуга». Специфика маркетинга образовательных услуг в дошкольном образовании. Принципы маркетинга: оказание услуг, соответствующих запросу родителей (законных представителей), удовлетворение потребностей сотрудников ДОО, ориентация на достижение качественного результата работы ДОО, обеспечение конкурентоспособности ДОО на рынке образовательных услуг, создание и поддержание благоприятного имиджа ДОО и пр. Функции маркетинга в ДОО: исследовательская, организационная, коммуникативная, инновационная. Проведение маркетинговых исследований, направленных на изучение маркетинговой среды ДОО. Сегментирование рынка образовательных услуг. Со-

здание комплекса маркетинга ДОО. Основные методы позиционирования образовательных услуг ДОО.

2.3. Стратегия информатизации ДОО в условиях введения ФГОС ДО. Характеристика ключевых понятий: среда», «информация», «информационная среда», «информационная образовательная среда», «информационное пространство», «технические средства», «программные средства». Классификация, перечень и характеристика технических средств (персональный компьютер, ноутбук, проектор, интерактивная доска, МФУ — принтер-сканер-копир, фото- и видеоаппаратура, аудиотехника и прочие носители информации, в том числе бумажные). Классификация и характеристика программных средств (операционные системы, пакеты офисных приложений, программы обработки материалов различных типов, ЭОР, программные продукты по разработке, созданию и сопровождению материалов в сети Интернет). Проектирование деятельности ДОО по развитию информационной среды на примерах различных учреждений. Основные направления стратегии информатизации ДОО: управление, методическая работа, образовательный процесс. Примеры практического использования в деятельности ДОО технических и программных средств: сайта ДОО, презентаций на основе программы Microsoft Office PowerPoint, баз данных и табличных форм на основе программы Microsoft Office Excel, программ автоматизации на базе ПП «1С: Дошкольное учреждение» и ИАС «АВЕРС: Заведующий ДОО».

3. Проектирование содержательно-организационного обеспечения образовательной деятельности

3.1. Программа развития как инструмент стратегического управления ДОО. Подготовка к разработке программы развития ДОО (информирование коллектива, предварительное обсуждение документа, утверждение, создание необходимых условий и ресурсов для работы; издание внутреннего распоряжения об утверждении организационной структуры управления проектом, состава проектной команды, о распределении ролей и функциональных обязанностей; подготовка состава проектной команды к осуществлению совместной деятельности, повышение квалификации педагогических работников). Структура программы развития ДОО (далее — Программа) (информационная справка о ДОО, аналитико-прогностическая часть

Программы, концепция (концептуальный проект) желаемого будущего состояния ДОО как системы, стратегия и тактика перехода (перевода) ДОО в новое состояние, план действий, план контроля, финансовый план). Технология анализа внешней и внутренней среды ДОО. Проектирование инновационных идей и результатов развития ДОО. Технология разработки концептуальной части программы развития ДОО. Структура и варианты разработки стратегии развития ДОО (этапы, генеральная цель развития ДОО; формулировки задач (подцелей); ожидаемые результаты). Характеристика плана действий по выполнению задач (конкретизация каждой задачи стратегии развития ДОО мероприятиями, необходимыми для ее выполнения; определение сроков выполнения задач и ответственных лиц). Проектирование основных направлений развития ДОО в соответствии с планом действий. Алгоритм составления проектов в соответствии с инновационной направленностью Программы развития. Конкретизация основных мероприятий плана действий. Финансовые условия обеспечения реализации Программы развития ДОО. Проектирование сметы расходов (финансовый план, бизнес-план) в соответствии с нормативными требованиями. Способы оценки и контроля реализации Программы развития ДОО. Система показателей оценки промежуточных и итоговых результатов реализации Программы развития ДОО.

3.2. Технология разработки образовательной программы дошкольного образования в контексте требований ФГОС ДО. Образовательная программа — документ, регламентирующий содержание, условия и организацию образовательной деятельности. Нормативно-правовые основания проектирования программы. Основания для разработки образовательной программы: направленность структурных подразделений (групп) общеразвивающей, оздоровительной, комбинированной и компенсирующей направленности, режим пребывания детей в ДОО, возрастные особенности детей и др. Дифференциация групп образовательной организации — основа проектирования образовательной программы. Требования к структуре ОП ДО и ее объему. Нормативные характеристики объема и соотношения обязательной и вариативной частей образовательной программы. Характеристика содержания обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений в со-

ответствии с требованиями ФГОС ДО. Структурные компоненты образовательной программы: целевой, содержательный и организационный разделы. Проектирование целевого раздела Программы. Формулировка целей и задач реализации ОП ДО. Принципы и подходы к формированию Программы. Дополнительные значимые характеристики, необходимые для разработки и реализации Программы. Определение планируемых результатов освоения Программы. Разработка содержательного раздела Программы. Образовательная деятельность ДОО в соответствии с направлениями развития ребенка. Формы, способы, методы и средства реализации Программы. Проектирование образовательной деятельности по профессиональной коррекции нарушений развития детей. Особенности взаимодействия педагогического коллектива с семьями воспитанников. Проектирование организационного раздела программы. Материально-техническое обеспечение Программы. Обеспеченность методическими материалами, средствами обучения и воспитания. Распорядок и/или режим дня. Особенности организации развивающей предметно-пространственной среды.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Нормативно-правовое обеспечение введения федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в РФ».

2. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования.

3. Приказ от 17 октября 2013 года № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

4. План действий по обеспечению введения Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.

5. Письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 7 февраля 2014 года № 01-52-22/05-382 «О недопустимости требования от организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам дошкольного образования, немедленного приведения уставных документов и образовательных программ в соответствие с ФГОС ДО».

6. Письмо Министерства образования и науки от 28 февраля 2014 года № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования».

Основная литература

1. *Абсалямова, А. Г.* Образовательная программа дошкольного образования: технология проектирования на основе требований ФГОС / А. Г. Абсалямова, М. О. Антонова, Е. В. Арасланова, Р. Ю. Белоусова [и др.]; под ред. А. А. Майера, А. М. Соломатина, Р. Г. Чураковой. — М. : Академкнига/Учебник, 2014. — 128 с. — (Библиотека руководителя и методиста. Введение ФГОС).

2. *Ансофф, И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер с англ. / И. Ансофф; под ред. А. Н. Петрова. — СПб. : Питер, 2009. — 344 с.: ил. — (Серия «Теория менеджмента»).

3. *Баранник, Н. А.* Маркетинг образовательных услуг: базовые понятия / Н. А. Баранник // [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://bank.oreni.pk.ru/Text/t14_15.htm.

4. *Белоусова, Р. Ю.* Управление инновационным процессом в дошкольном образовательном учреждении : методическое пособие / Р. Ю. Белоусова. — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2007. — 88 с.

5. *Белоусова, Р. Ю.* Управление инновационными процессами в дошкольном образовании Нижегородской области: маркетинговый подход : монография / Р. Ю. Белоусова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2011.

6. *Васильев, Ю. В.* Теория управления : учебник / Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий [и др.]. — М. : Финансы и статистика, 2005.

7. *Виханский, О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экономистъ, 2008. — 296 с. : ил.

8. *Езопова, С. А.* Менеджмент в дошкольном образовании / С. А. Езопова. — М. : Академия, 2003.

9. *Игнатьева, Г. А.* Деятельностное содержание профессионального развития педагога в системе постдипломного образования : монография / Г. А. Игнатьева. — Н. Новгород : Нижегородский гуманитарный центр, 2005. — 344 с.

10. *Панкрухин, А.* Маркетинг образовательных услуг /

А. Панкрухин // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://mou.marketologi.ru/content.html>.

11. *Скоролупова, О. А.* Введение ФГОС дошкольного образования: разработка образовательной программы ДОУ. — М. : Скрипторий-2003, 2014. — 172 с.

☑ **Дополнительная литература**

1. *Белая, К. Ю.* Рабочий журнал заведующего детским садом / К. Ю. Белая. — М. : Сфера, 2012. — 160 с.

2. Годовой план работы дошкольной образовательной организации: организационно-управленческое сопровождение реализации ФГОС / авт.-сост. И. Н. Недомеркова [и др.]. — Волгоград : Учитель, 2015. — 65 с.

3. *Кибанов, А. Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2013.

4. *Коротков, Э. М.* Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Юрайт, 2013.

5. *Лукичева, Л. И.* Управление организацией : учебное пособие / Л. И. Лукичева. — М. : Омега-Л, 2011.

6. *Лукичева Л. И.* Управление персоналом : учебное пособие / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. — 9-е изд., испр. — М.: Омега-Л, 2014. — 263 с. — (Библиотека высшей школы).

7. *Лукичева, Л. И.* Менеджмент организации: теория и практика : учебник для бакалавров / Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева. — М. : Омега-Л, 2013.

8. *Майер, А. А.* Сопровождение профессиональной успешности педагога ДОУ : методическое пособие / А. А. Майер, Л. Г. Богославец. — М. : Сфера, 2012. — 128 с. — (Библиотека журнала «Управление ДОУ»).

9. *Микляева, Н. В.* Программа развития ДОУ: технология разработки и модификации : методическое пособие / Н. В. Микляева. — М. : Аркти, 2010. — 112 с.

10. *Новикова, Г. П.* Управление дошкольным учреждением в современных условиях : пособие для руководителя ДОУ / Г. П. Новикова. — М. : Вентана-Граф, 2008. — 80 с. — (Библиотека детского сада).

11. *Солодянкина, О. В.* Система проектирования в дошкольном учреждении : методическое пособие. — М. : Аркти, 2010. — 80 с. — (Управление дошкольным учреждением).

12. Тимофеева, Л. Л. Повышение профессиональной компетентности педагога дошкольного образования. — Выпуск 1 : учебно-методическое пособие / Л. Л. Тимофеева, О. В. Бережно-ва. — М. : Педагогическое общество России, 2013. — 96 с.

Образовательные интернет-ресурсы

http://www.niro.nnov.ru	ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования»
http://www.mon.gov.ru	Министерство образования и науки Российской Федерации
http://www.edu.ru	Федеральный портал «Российское образование»
http://www.school.edu.ru	Российский общеобразовательный портал
http://www.openet.edu.ru	Российский портал открытого образования
http://www.rost.ru	Приоритетные национальные проекты
http://edu.direktor.ru	Практикум эффективного управления: библиотека по вопросам управления
http://www.rjm.ru	Российский журнал менеджмента
http://school-collection.edu.ru	Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов
http://dou.resobr.ru	Справочник руководителя дошкольного учреждения
http://www.moi-detsad.ru/index.htm	Все для детского сада
http://www.ivalex.vistcom.ru	Все для детского сада. Методические рекомендации

http://edu.rin.ru/preschool/	Наука и образование. Дошкольное образование
http://dob.1september.ru	Газета «Дошкольное образование»
http://sdo-journal.ru	Журнал «Современное дошкольное образование»
http://www.lexed.ru/pravo/journ/	Журнал «Право и образование»
http://www.vestniknews.ru	Журнал «Вестник образования России»
http://www.ipos.spb.ru/journal/	Журнал «Компьютерные инструменты в образовании»
http://www.e-joe.ru	Журнал «Открытое образование»
http://pedsovet.org	Всероссийский интернет-педсовет
http://periodika.websib.ru	Педагогическая периодика: каталог статей российской образовательной прессы
program_pre.html	Дошкольное образование
http://edu.rin.ru/preschool/	Наука и образование. Дошкольное образование
http://sdo-journal.ru	Журнал «Современное дошкольное образование»
http://dob.1september.ru	Газета «Дошкольное образование»
http://www.vestniknews.ru	Журнал «Вестник образования России»
http://window.edu.ru	Единое окно — доступ к образовательным ресурсам

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Реализация Программы требует наличия аудиторий и стажировочных площадок.

Дистанционные практические задания

Раздел 1. Основные подходы к управлению ДОО в контексте ФГОС ДО

Задание 1. К теме «Основные направления развития ДОО в условиях введения ФГОС ДО»

Укажите основные проблемы организации управленческой деятельности, с которыми Вы столкнулись на начальном этапе введения ФГОС ДО.

Кадровое... Финансовое... Материально-техническое... Организационно-методическое... Информационное обеспечение...

Задание 2. К теме «Характеристика профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО»

Заполните анкету с целью самоанализа проблем введения ФГОС в ДОО (выделите цветом или жирным текстом Ваш вариант).

1. Определите Ваше личное отношение к введению ФГОС дошкольного образования:

- принимаю как важное, значимое событие;
- принимаю как неизбежное;
- принимаю, но внутренне сопротивляюсь;
- не принимаю.

2. Готовы ли Вы к изменениям, связанным с кадровым обеспечением ДОО, в соответствии с требованиями ФГОС ДО?

- а) да; б) нет.

3. Считаете ли Вы, что в связи с введением ФГОС ДО необходимо поиск новых источников финансирования деятельности ДОО?

- а) да; б) нет.

4. Включает ли ФГОС ДО требования к результатам освоения образовательной программы дошкольного образования?

- а) да; б) нет.

5. Меняется ли, согласно ФГОС, соотношение объема обязательной части ОП ДО и части, формируемой участниками образовательных отношений?

- а) да; б) нет.

6. Могут ли целевые ориентиры дошкольного образования служить непосредственным основанием в решении управленческих задач, связанных с оценкой качества деятельности ДОО?

- а) да; б) нет.

7. Испытываете ли Вы затруднения при разработке образовательной программы ДОО?

а) да; б) нет.

8. Испытываете ли затруднения при разработке локальной нормативно-правовой документации ДОО?

а) да; б) нет.

9. Нуждаетесь ли в специальных курсах по организации деятельности руководителя в условиях введения ФГОС ДО?

а) да; б) нет.

Задание 3. К теме «Деятельность руководителя ДОО в условиях введения ФГОС ДО»

Дайте краткую характеристику различных форм мониторинга управленческих условий введения ФГОС ДО. Например, самообследование — это...

Диагностика... Экспертиза...

Раздел 2. Информационно-методическое сопровождение введения ФГОС ДО

Задание 1. К теме «Совершенствование кадрового потенциала в условиях введения ФГОС ДО»

Проанализируйте кадровые условия в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Составьте аналитическую справку по состоянию на сегодняшний день.

Задание 2. К теме «Маркетинговые технологии как средство реализации социального запроса родителей на дошкольное образование детей»

Заполните тест. Отметьте правильные ответы в третьей колонке таблицы.

Тестовые материалы для руководителей ДОО

№ п/п	Варианты ответа	Правильный ответ
Маркетинг как направление управленческой деятельности		
1	Выберите правильный ответ. <i>Маркетинг — это:</i> — вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей покупателей посредством обмена; — направление управленческой деятельности, предполагающее изучение маркетинговой ситуации	

№ п/п	Варианты ответа	Правильный ответ
	<p>на рынке, состояния потребительского спроса с целью определения целевого сегмента и создания продукта, удовлетворяющего его запросам и позволяющего функционировать и развиваться организации (ДОО);</p> <p>— стратегия и тактика рыночного поведения организации, включающие изучение рыночных возможностей, отбор целевых рынков, разработку комплекса маркетинга, распространение и продвижение продукта с целью обеспечения получения прибыли;</p> <p>— предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги посредством обмена</p>	
2	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Маркетинг изучает:</i></p> <p>— конъюнктуру рынка образовательных услуг;</p> <p>— организацию образовательного процесса в ДОО;</p> <p>— уровень профессиональной компетентности педагогов;</p> <p>— все перечисленное в рамках маркетинга образования</p>	
3	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Сущность концепции идентификации коммерческих усилий заключается:</i></p> <p>— в заботе об интересах потребителя;</p> <p>— в попытке найти путь удовлетворения запросов общества;</p> <p>— в достижении целей производителя;</p> <p>— в насыщении рынка максимальным количеством продукта, который пользуется спросом</p>	
4	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Услугу отличают от товара следующие характеристики:</i></p> <p>— вариативность качества;</p> <p>— несохраняемость;</p> <p>— неосязаемость;</p> <p>— верны все предложенные ответы</p>	
5	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Использование маркетинга в образовании не обусловлено:</i></p>	

№ п/п	Варианты ответа	Правильный ответ
	<ul style="list-style-type: none"> — снижением рождаемости детей и повышением конкуренции за потребителя; — высокой вариативностью услуг ДОО, позволяющей занять свою нишу на рынке; — изменением законодательной базы и определением маркетинговой деятельности как обязательной в ДОО; — преобразованием запросов клиентов 	
<i>Система маркетинговой информации и проведение маркетинговых исследований в ДОО</i>		
1	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Маркетинговое исследование — это:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — постоянно действующая система сбора, обработки, классификации, анализа и распространения маркетинговой информации; — изучение состояния маркетинга в организации; — исследование, направленное на изучение факторов маркетинговой среды с целью принятия решения о дальнейшей деятельности организации; — выявление возможностей выпуска на рынок нового продукта (услуги) 	
2	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Первичная информация в маркетинговом исследовании — это:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — наиболее важная информация; — информация, которая первоначально получена именно для решения целей исследования; — информация, полученная предварительно и проверяемая в ходе маркетингового исследования; — выводы, сделанные в результате исследования и определяющие дальнейшие перспективы развития организации 	
3	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Метод сбора первичной маркетинговой информации об изучаемом объекте путем регистрации всех проявлений членов выбранной группы и, как правило, пассивной позиции маркетолога называется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — контент-анализ; — фокус-группа; — наблюдение; — опрос 	

№ п/п	Варианты ответа	Правильный ответ
4	<p>Выберите правильный ответ: <i>Шкала градаций между двумя биполярными понятиями, на которой респондент выбирает точку, соответствующую направленности и интенсивности его восприятия деятельности организации, — это:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — вопрос по шкале Лайкерта; — семантическая шкала; — шкала важности; — оценочная шкала 	
5	<p>Выберите правильный ответ. <i>Выборка — это:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — группа людей, участвующих в исследовании и олицетворяющих часть совокупности; — группа людей, не участвующих в исследовании в отличие от совокупности и выполняющих функцию контрольной группы; — группа людей, в которую включена большая часть совокупности; — сама совокупность 	
Маркетинговая среда ДОО		
1	<p>Выберите правильный ответ. <i>К факторам микросреды относятся:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — поставщики оборудования ДОО; — фирмы, поставляющие услуги нянь, гувернанток; — подростки, живущие рядом с ДОО; — управление дошкольного образования 	
2	<p>Выберите правильный ответ. <i>Продвижению услуг ДОО на рынке способствуют:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — контактные аудитории; — маркетинговые посредники; — конкуренты; — школы 	
3	<p>Выберите правильный ответ. <i>ДОО, действующие в рыночной нише и обслуживающие рыночные сегменты, которые другие детские сады — конкуренты не занимают или не приняли в расчет, это:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — дополняющие; — лидеры; — последователи (ведомые); — претенденты 	

№ п/п	Варианты ответа	Правильный ответ
4	Выберите правильный ответ. <i>Изучение деятельности конкурентов необходимо для того, чтобы:</i> — суметь удалить их с рынка; — исследовать потребительские свойства их услуг; — проанализировать рыночную ситуацию; — реализовать стратегию «лидера»	
5	Выберите правильный ответ. <i>Повышение качества услуг ДОО — это:</i> — метод привлечения клиентов; — метод повышения конкурентоспособности ДОО; — метод выживания ДОО на рынке; — верны все ответы	
<i>Покупательское поведение родителей в процессе приобретения услуг ДОО</i>		
1	Выберите правильный ответ. <i>Покупательское поведение — это характеристика поведения покупателя:</i> — при выборе услуги; — во время совершения сделки; — в процессе взаимодействия с продавцом услуги; — от осознания проблемы, лежащей в основе приобретения услуги, до ее разрешения	
2	Выберите правильный ответ. <i>В случае неудовлетворения потребностей родителей в приобретении продукта (услуги) руководителю следует:</i> — отказаться от дальнейшего сотрудничества; — преобразовать продукт либо ликвидировать его; — определить причины неудовлетворения родителей; — предложить родителям альтернативный продукт (услугу)	
3	Выберите правильный ответ. <i>Отсутствие поиска информации о различных вариантах удовлетворения потребностей покупателей характерно в случае, если:</i> — не существует альтернатив;	

№ п/п	Варианты ответа	Правильный ответ
	<ul style="list-style-type: none"> — речь идет о повседневном, хорошо знакомом нам товаре; — мы ограничены во времени; — верны все предложенные варианты 	
4	<p>Выберите правильный ответ. <i>Значимость услуг ДОО в процессе принятия решения о покупке определяется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — в результате анализа цен на них; — исходя из их важности, ценности для покупателя; — исходя из позиции продавца услуг; — исходя из заметности, броскости услуг 	
5	<p>Выберите правильный ответ. <i>Группа, оказывающая влияние на формирование отношения и поведение человека, в том числе и при совершении покупки, — это:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — семья; — друзья; — референтная группа; — маркетинговые посредники 	
Сегментация рынка		
1	<p>Выберите правильный ответ. <i>Сегментация рынка — это:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — разделение множества потенциальных покупателей на рыночные сегменты с целью предложения им различных услуг, направленных на удовлетворение потребностей; — определение места организации (сегмента) на рынке; — изучение деятельности конкурентов, действующих на рынке; — определение соотношения между спросом и предложением на рынке 	
2	<p>Выберите правильный ответ. <i>Преимуществом тонкой (концентрированной) сегментации является:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — возможность создания престижного товара (услуги); — возможность удовлетворения различных групп потребителей; 	

№ п/п	Варианты ответа	Правильный ответ
	<ul style="list-style-type: none"> — низкая степень риска организации; — предоставление множества услуг определенному рыночному сегменту 	
3	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Важнейшими условиями успешного сегментирования являются:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — однородность сегмента; — доступность сегмента; — измеримость сегмента; — незначительные, минимальные различия между выделенными сегментами 	
4	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Обеспечение ДОО четких конкурентных преимуществ в результате создания услуг, в наибольшей степени отвечающих запросам целевого сегмента, — это:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — сегментирование; — позиционирование; — рекламирование; — ценообразование 	
5	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>В основе сегментации по отношению потребителей к услуге, мотивам ее приобретения лежит следующий критерий:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — поведенческий; — психологический; — социально-экономический; — демографический 	
Управление маркетинговой деятельностью в ДОО		
1	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Соотношение менеджмента и маркетинга:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — это несочетаемые направления деятельности организации; — это синонимичные понятия; — маркетинг — одно из направлений менеджмента современной организации; — менеджмент и маркетинг взаимоисключают друг друга в управлении организацией 	

№ п/п	Варианты ответа	Правильный ответ
2	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>В области продвижения услуг на рынок могут быть использованы следующие стратегии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — использование всех составляющих комплекса продвижения услуг на рынок; — сохранение конкретной позиции на рынке по предоставлению услуг-новинок; — минимизация средств на продвижение услуг; — реализация персонального подхода при продвижении образовательных услуг на рынке и т. д. 	
3	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Маркетинговая стратегия заключается в определении:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — конкретных маркетинговых мероприятий, сроков их реализации, ответственных; — желаемых результатов маркетинговой деятельности организации; — путей достижения долгосрочных маркетинговых целей; — уровня достижения маркетинговых целей 	
4	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Наиболее оптимальный путь организации маркетинговой деятельности в ДОО:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — создание маркетинговой службы в детском саду; — ее реализация заведующим ДОО; — по мере возникновения маркетинговых проблем приглашение в детский сад специалистов-маркетологов; — распределение маркетинговых обязанностей между сотрудниками ДОО 	
5	<p>Выберите правильный ответ.</p> <p><i>Степень удовлетворенности родителей результатами сотрудничества с детским садом выявляется при анализе:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — мнения потребителей и представителей окружения ДОО; — показателей продаж; — объема рыночной доли; — эффективности маркетинговой деятельности 	

Задание 3. К теме *«Стратегия информатизации ДОО в условиях введения ФГОС дошкольного образования»*

Проведите анализ ресурсного обеспечения по информатизации ДОО на предмет соответствия требованиям ФГОС ДО (кадровые, материально-технические, финансовые, психолого-педагогические условия и развивающая предметно-пространственная среда ДОО), составьте аналитическую справку с перечнем выявленных проблем.

Раздел 3. Проектирование содержательно-организационного обеспечения образовательной деятельности

Задание 1. К теме *«Программа развития как инструмент стратегического управления ДОО»*

1. Предлагаем Вам письменно ответить на вопросы.
2. Определите и обоснуйте инновационную идею развития Вашей ДОО.
3. Сформулируйте цель и задачи программы развития ДОО.

Задание 2. К теме *«Технология разработки образовательной программы дошкольного образования в контексте требований ФГОС ДО»*

1. Проанализируйте приказ Минобрнауки РФ от 30 августа 2013 года № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования» — п. 5, 10, 12, 13, 16.
2. Заполните таблицу.

Комментарии к приказу № 1014 о разработке образовательной программы дошкольного образования

Пункт Порядка	Комментарии по пункту Порядка	Возможности реализации в условиях своей организации (сегодня, завтра)	
5			
10			
12			
13			
16			

**Программа мобильного семинара
«Планирование деятельности ДОО
в условиях введения ФГОС ДО»**

Автор-составитель

Татьяна Александровна Ревягина, канд. пед. наук, доцент

1. Цель и задачи программы

Цель образовательной программы «Планирование деятельности ДОО в условиях введения ФГОС ДО» — создание условий для повышения уровня компетентности руководителя ДОО, ориентирующегося в нормативно-правовых, организационно-управленческих и психолого-педагогических основах планирования деятельности ДОО в соответствии с действующей законодательной базой, способный к саморазвитию, саморефлексии, самоопределению и эффективному управлению ДОО в условиях реализации ФГОС ДО.

Задачи:

— повышение ориентированности слушателей в вопросах организационно-управленческого и информационно-методического сопровождения введения ФГОС ДО в деятельность ДОО на основе реализации управленческой функции планирования;

— обогащение сферы профессиональной грамотности знанием основных управленческих технологий планирования деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО;

— систематизация и актуализация управленческих действий по планированию деятельности ДОО на этапе введения ФГОС ДО;

— формирование профессиональных управленческих умений руководителя ДОО: аналитических, планово-прогностических, организационных, коммуникативных, контрольно-оценочных — в процессе введения ФГОС ДО в деятельность ДОО;

— формирование мотивации руководителя на создание собственного проекта годового плана деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО на основе самоанализа и рефлексии проблем организации.

Ожидаемый результат:

✓ руководитель дошкольной образовательной организации,

ориентирующийся в нормативно-правовых, организационно-управленческих и психолого-педагогических основах планирования деятельности ДОО в соответствии с действующей законодательной базой, способный к саморазвитию, саморефлексии, самоопределению и эффективному управлению ДОО в условиях реализации ФГОС ДО;

✓ руководитель, освоивший содержание программы, имеет четкое представление о результатах реализации управленческой функции планирования в соответствии с действующей законодательной базой.

2. Требования к результатам освоения программы

Профессиональные компетенции:

☑ *организационно-управленческая деятельность руководителя ДОО:*

— способность осуществлять стратегическое, тактическое и оперативное планирование разных направлений деятельности ДОО, производить распределение полномочий и ответственности персонала ДОО на основе их делегирования;

— умение проектировать нормативные акты, регламентирующие планирование деятельности ДОО, учебно-педагогическую документацию ДОО в соответствии с действующей законодательной базой;

— владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью ДОО в условиях введения ФГОС ДО;

— способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений по введению ФГОС ДО в деятельность ДОО;

— готовность к разработке процедур и методов планирования образовательной деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО;

— способность анализировать текущее состояние планирования в ДОО;

☑ *информационно-аналитическая деятельность:*

— способность осуществлять планирование деятельности ДОО на основе проблемно-ориентированного анализа;

— способность осуществлять управленческую функцию планирования в условиях введения ФГОС ДО;

— умение вносить изменения в процесс планирования деятельности ДОО в соответствии с законодательной базой;

- способность осуществлять планирование организационно-содержательного обеспечения деятельности ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО;
- предпринимательская деятельность;
- способность применять маркетинговые технологии как средство планирования деятельности ДОО по реализации социального запроса родителей на образовательные услуги ДОО.

3. Структура и содержание программы

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные, семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
1	<i>Современные подходы к планированию в системе управления ДОО (в контексте ФГОС ДО)</i>	16	8	2	6	
1.1	Нормативно-правовые основы планирования деятельности ДОО	4	2		2	
1.2	Планирование как управленческая деятельность. Этапы деятельности руководителя ДОО в процессе планирования	8	2	2	4	
1.3	Планирование деятельности ДОО в контексте теории менеджмента	4	4			
2	<i>Система планирования деятельности ДОО в контексте ФГОС ДО</i>	20	2	6	12	

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные, семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
2.1	Планирование образовательной деятельности ДОО в контексте ФГОС ДО	8	2	2	4	
2.2	Планирование методической работы в системе управления ДОО	6		2	4	
2.3	Планирование социального партнерства как условие реализации ОП ДО	6		2	4	
<i>Итоговый контроль</i>						Зачет
ИТОГО		36	10	8	18	

Содержание дисциплины

1. Современные подходы к планированию в системе управления ДОО (в контексте ФГОС ДО)

1.1. Нормативно-правовые основы планирования деятельности ДОО. Современная законодательная база дошкольного образования. Изменения содержания деятельности планирования в соответствии с действующей законодательной базой.

1.2. Планирование как управленческая деятельность. Этапы деятельности руководителя ДОО в процессе планирования.

✓ **Функция планирования в цикле управленческой деятельности.** Стадии (этапы) или управленческие функции каждого цикла управленческой деятельности в любом образовательном учреждении: педагогический анализ, планирование, организация, контроль, регулирование и коррекция (коррекция — исходный пункт нового цикла) (В. Г. Афанасьев, Г. Х. Попов,

Н. С. Сунцов, Ю. А. Конаржевский, А. Н. Троян). Интегративность, или тесная взаимосвязь и взаимозависимость всех стадий (способность каждой функции выполнить свое предназначение лишь при условии взаимодействия с другими функциями). Взаимосвязь планирования с другими управленческими функциями (основа для планирования — результаты педагогического анализа, влияние результатов планирования на функции организации и контроля).

Ключевое значение планирования в управлении (школа научного управления — Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Ф. Гилберт).

✓ *Планирование как деятельность.* Структура деятельности по Н. М. Божко, К. К. Платонову. Структурные компоненты деятельности планирования: субъект, объект, цель, мотив, способ, средства, процесс, результат. Технология педагогического планирования; основные универсальные действия планирования: целеобразование; подбор тематики воспитательно-образовательного воздействия; подбор методов и приемов работы для решения поставленных целей и задач; оперативная и адекватная оценка уровней усвоения выдвинутых педагогом целей и задач; оперативная и адекватная оценка уровней усвоения выдвинутых педагогом целей и задач. Целеобразование, планирование управленческих решений. Иерархия целей деятельности руководителя ДОО. Комплекс мероприятий по решению каждой управленческой задачи.

✓ *Виды планирования.* Виды планирования в зависимости от временного периода осуществления: стратегическое (долгосрочное); тактическое (среднесрочное); оперативное (краткосрочное). Этапы стратегического планирования (первый, второй, третий). Этапы тактического планирования (первый, второй, третий, четвертый). Оперативное планирование: многообразие подходов.

✓ *Этапы деятельности руководителя ДОО в процессе планирования.* Этапы деятельности руководителя при планировании: моделирование, проектирование (и прогнозирование), конструирование (В. С. Безрукова). Планирование: прогнозирование, программирование и составление рабочего плана (М. М. Поташник).

1.3. Планирование деятельности ДОО в контексте теории менеджмента.

✓ *Понимание деятельности планирования в теории менедж-*

мента. Планирование — наиболее эффективное приспособление деятельности учреждения (организации) к быстро изменяющейся конъюнктуре, обеспечения высокого уровня готовности к возможным проявлениям различных непредвиденных обстоятельств в условиях неопределенности. Планирование: выбор цели; определение средств для их достижения; выбор стратегии, курса действий; выработка тактики, линии поведения; разработка программ, процедур, правил (Фалюшина).

✓ *Разработка техники годового планирования руководителей ДОО и форм годового плана с учетом теории менеджмента*. Аналитическая деятельность — предварительный этап разработки годового плана работы ДОО. Маркетинговое исследование. Определение стратегии развития ДОО, планирование соответствующих управленческих решений и организационно-педагогических мероприятий (деятельность, направленная на сохранение детского сада; деятельность, направленная на повышение конкурентной способности ДОО; деятельность, направленная на повышение прибыльности ДОО).

2. Система планирования деятельности ДОО в контексте ФГОС ДО

2.1. Планирование образовательной деятельности ДОО в контексте ФГОС ДО. Тактическое планирование в ДОО: годовой план воспитательно-образовательной работы дошкольного образовательного учреждения, или план работы на учебный год (Годовой план). Варианты структурирования Годового плана. Изменения в содержании разделов Годового плана в связи с введением ФГОС ДО. Варианты оформления Годового плана (с учетом требований ФГОС ДО), преимущества и недостатки (прогнозируемые трудности):

1. Блочное планирование или планирование по разделам.
2. Планирование по месяцам.
3. Схематично-блочная форма плана. Оперативное планирование в ДОО: план воспитательно-образовательной работы в группе. Формы планирования: ежедневное планирование (для начинающих воспитателей); понедельное планирование (тематического планирования как вариант понедельного планирования); перспективное планирование. Оперативное планирование в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Планирование реализации индивидуальной образовательной стратегии (ин-

дивидуальной образовательной траектории развития воспитанника) (в контексте ФГОС ДО). Планирование самостоятельной деятельности детей как способ развития самостоятельности и детской инициативы (в контексте ФГОС ДО). Типы заданий для самостоятельной деятельности детей.

Комплексно-тематическая модель образовательного процесса. Традиционные и альтернативные формы планов образовательной деятельности (пример: планы «Поезд», «Соты», «Календарь», «Радуга». — по В. Г. Алямовской). Перспективно-календарное планирование. Алгоритм разработки перспективно-календарного плана (по О. В. Руденко).

Учебные планы, годовые календарные учебные графики, рабочие программы педагогов ДОО.

2.2. Планирование методической работы в системе управления ДОО. Плано-прогностическая функция методической работы (по П. И. Третьякову, К. Ю. Белой). Планирование как один из этапов методической работы в дошкольном образовательном учреждении (О. А. Скорлупова).

Функциональные обязанности заведующего и старшего воспитателя при планировании воспитательно-образовательной работы и методической работы в ДОО (по К. Ю. Белой).

Основные подходы к деятельности планирования работы ДОО в методической литературе: положительные стороны и недостатки рекомендаций.

Задачи планирования как функции управления в дошкольном образовательном учреждении (С. А. Езопова, Л. В. Поздняк, Н. Н. Лященко, Л. М. Денякина и др.). Условия успешного планирования.

2.3. Планирование социального партнерства как условие реализации ОП ДО

✓ *Планирование взаимодействия специалистов ДОО как социальных партнеров в контексте ФГОС ДО.* Сетка важных дел как вариант планирования взаимодействия специалистов. Разработка специального, комплексно-тематического плана взаимодействия воспитателей и специалистов в каждой возрастной группе; описание совместного проекта и итогового мероприятия в конце недели или месяца как приложение к планам. Планирование деятельности руководителя по формированию культуры наставничества в ДОО (этапы, формы организации, методы) (по А. А. Майер, Л. Г. Богославец). Методическая неделя

как интегративная форма взаимодействия специалистов ДОО в процессе повышения профессиональной компетентности на рабочем месте. Планирование тематики методических недель в ДОО — в соответствии с ФГОС ДО.

✓ *Планирование социального партнерства с семьей в контексте ФГОС ДО.* Социальное партнерство ДОО и семьи как двухсторонний процесс. Цели и задачи социального партнерства ДОО и семьи в контексте ФГОС ДО (по отношению к ребенку, по отношению к родителям, по отношению к педагогам). Этапы социального партнерства ДОО и семьи (нормативно-установочный этап, аналитико-диагностический этап, деятельно-технологический этап, диагностически-коррекционный этап). Традиционные формы социального партнерства ДОО и семьи. Нетрадиционные формы социального партнерства. Психологическое обоснование и преимущества активных форм социального партнерства ДОО и семьи. Планирование форм организации социального партнерства на каждом этапе взаимодействия. Отражение в планах деятельности ДОО тематики психолого-педагогического просвещения родителей, совместных мероприятий и других форм социального партнерства в контексте ФГОС ДО.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. *Андрианова, И. Л.* Система методической поддержки в планировании работы с детьми / И. Л. Андрианова // Справочник старшего воспитателя. — 2009. — № 9.

2. *Белая, К. Ю.* Методическая деятельность в дошкольной организации / К. Ю. Белая. — М. : Сфера, 2014. — 128 с. — (Библиотека журнала «Управление ДОУ»). (8)

3. *Бережнова, О. В.* Проектирование основной образовательной программы дошкольной организации : рабочая программа педагога : методическое пособие / О. В. Бережнова. — М. : Цветной мир, 2014. — 144 с.

4. *Бережнова, О. В.* Рабочие программы в дошкольной организации: научно-практические подходы к проблеме / О. В. Бережнова // Управление ДОО. — 2015. — № 9. — С. 22—30.

5. *Васюкова, Н. Е.* Планирование как механизм выстраивания интегративного содержания педагогического процесса в дошкольном образовательном учреждении : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Н. Е. Васюкова. — М., 2009.

6. *Васюкова, Н. Е.* Комплексно-тематическое планирование образовательного процесса с детьми 5—6 лет / Н. В. Васюкова, Н. М. Родина. — М. : Сфера, 2012.

7. *Вершинина, К. Б.* Современные подходы к планированию образовательной работы в детском саду : справочно-методические материалы / К. Б. Вершинина, Т. И. Суханова. — Волгоград : Учитель, 2010.

8. *Воронкевич, О. А.* Рабочая программа педагога ДОУ как инструмент реализации основной образовательной программы дошкольного образования / О. А. Воронкевич, Т. Ю. Седачева, Е. А. Якимова // Дошкольная педагогика. — 2014. — № 4. — С. 15—21.

9. *Воронкевич, О. А.* Рабочая программа педагога ДОУ как инструмент реализации основной образовательной программы дошкольного образования / О. А. Воронкевич, Т. Ю. Седачева, Е. А. Якимова // Дошкольная педагогика. — 2014. — № 5.

10. *Вострухина, Т. Н.* Планирование работы в детском саду по календарю / Т. Н. Вострухина, Л. А. Кондрыкинская. — М. : Сфера, 2016. — 128 с. — (Серия «Библиотека современного детского сада»).

11. *Голицына, Н. С.* Перспективное планирование воспитательно-образовательного процесса в дошкольных учреждениях / Н. С. Голицына. — М., 2008.

12. *Денякина, Л. М.* Новые подходы к управленческой деятельности ДОУ / Л. М. Денякина — М., 2008.

13. *Егорова, Е. А.* Единый подход к планированию контроля направлений деятельности ДОУ / Е. А. Егорова // Управление ДОУ. — 2009. — № 2.

14. *Житнякова, Н. Ю.* Некоторые подходы к планированию работы структурных подразделений дошкольных образовательных учреждений / Н. Ю. Житнякова // Режим доступа: www.omczo.org/publ/233-1-0-827.

15. *Казакова, И. Н.* Годовое планирование в ДОУ / И. Н. Казакова. — М., 2011.

16. *Коцербуба, И. Ю.* Годовой план ДОУ / И. Ю. Коцербуба // Управление ДОУ. — 2010. — № 3.

17. *Крюкова, В. В.* Комплексно-тематическое планирование в ДОУ / В. В. Крюкова // Управление ДОУ. — 2008. — № 8.

18. *Лялина, Л. А.* Планирование работы старшего воспитателя ДОУ : метод. пособие / Л. А. Лялина. — М., 2011.

19. *Майер, А. А.* Конструирование рабочей программы педагога дошкольного образовательного учреждения : учебно-методическое пособие / А. А. Майер. — М. : Педагогическое общество России, 2015. — 144 с.

20. *Майер, А. А.* Сопровождение профессиональной успешности педагога ДОУ : методическое пособие / А. А. Майер, Л. Г. Богославец. — М. : Сфера, 2012. — 128 с. — (Библиотека журнала «Управление ДОУ»). (8)

21. *Майер, А. А.* Управление инновационными процессами в ДОУ : метод. пособие / А. А. Майер. — М. : Сфера, 2008. — 128 с.

22. *Новикова, Г. П.* Управление дошкольным учреждением в современных условиях : пособие для руководителя ДОУ / Г. П. Новикова. — М. : Вентана-Граф, 2008. — 80 с. — (Библиотека детского сада).

23. *Нищева, Н. В.* Рабочая программа педагога ДОО : из опыта работы. Разработано в соответствии с ФГОС / Н. В. Нищева. — СПб. : Детство-Пресс, 2015. — 320 с.

24. Проектный метод в деятельности дошкольного учреждения : пособие для руководителей и практических работников ДОУ / авт.-сост. : Л. С. Киселева, Т. А. Данилина, Т. С. Лагода, М. Б. Зуйкова. — М. : Аркти, 2012. — 96 с. — (Управление дошкольным учреждением).

25. *Скоролупова, О. А.* Планирование как один из этапов методической работы в дошкольном образовательном учреждении / О. А. Скоролупова. — М. : Скрипторий-2003, 2010. — 104 с.

26. *Скоролупова, О. А.* комплексно-тематическом принципе построения образовательного процесса в дошкольном образовании / О. А. Скоролупова, Н. О. Федина // Дошкольное воспитание. — 2010. — № 5.

27. *Солодянкина, О. В.* Система проектирования в дошкольном учреждении : методическое пособие / О. В. Солодянкина. — М. : Аркти, 2010. — 80 с. — (Управление дошкольным учреждением).

28. Социальное партнерство детского сада с родителями : сборник материалов / сост. Т. В. Цветкова. — М. : Сфера, 2013. — 128 с. — (Библиотека журнала «Управление ДОУ») (10).

29. *Третьяк, П. И.* Дошкольное образовательное учреждение: управление педагогическим процессом по результатам / П. И. Третьяк, К. Ю. Белая. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Перспектива, 2010. — 312 с. — (Библиотека руководителя ДОУ).

Дистанционные задания

Задание 1. К теме «**Нормативно-правовые основы планирования деятельности дошкольной образовательной организации**». Ответьте на вопросы: «Регламентируется ли разработка годового плана работы ДОО каким-либо законодательным актом?», «К какому виду документации относится годового план? Подлежит ли он внешнему контролю и надзору?»

Задание 2. К теме «**Планирование как управленческая деятельность. Этапы деятельности руководителя ДОО в процессе планирования**». Разработайте алгоритм планирования введения какого-либо новшества в деятельность ДОО (выберите новшество, значимое для вашей ДОО).

Задание 3. К теме «**Планирование образовательной деятельности ДОО в контексте ФГОС ДО**». Предложите структуру годового плана работы вашей ДОО на этапе введения ФГОС ДО (определите разделы и подразделы).

Задание 4. К теме «**Планирование методической работы в системе управления ДОО**». Спланируйте тематику психолого-педагогического просвещения или профессионального самообразования педагогических работников Вашей ДОО в контексте требований ФГОС ДО, Профессионального стандарта педагога. Предусмотрите разнообразные формы организации методической работы и активные методы обучения педагогических кадров. В тематическом плане могут быть отражены следующие разделы: «Форма организации», «Тематика», «Сроки», «Ответственный(е)».

Задание 5. К теме «**Планирование социального партнерства как условие реализации ОП ДО**». Спланируйте тематику психолого-педагогического просвещения родителей, совместных мероприятий и других форм социального партнерства в контексте ФГОС ДО на учебный год для какой-то определенной возрастной группы (по вашему выбору). Используйте разнообразные формы взаимодействия ДОО с семьей (традиционные и нетрадиционные). Тематика должна определяться положениями ФГОС ДО. В тематическом плане могут быть отражены следующие разделы: «Форма организации», «Тематика», «Сроки», «Ответственный(е)».

Программа мобильного семинара
**«Правовое регулирование образовательной
деятельности ДОО в условиях введения ФГОС ДО»**

Автор-составитель

Антонина Николаевна Новоселова, канд. филолог. наук

1. Цель и задачи программы

Цель образовательной программы «Правовое регулирование образовательной деятельности ДОО в условиях введения ФГОС ДО» — создание условий для повышения уровня компетентности руководителя ДОО, ориентирующегося в нормативно-правовых основах управления дошкольной образовательной организацией, способного к саморазвитию, самоопределению и эффективному управлению ДОО в условиях реализации ФГОС ДО.

Задачи:

— ознакомить слушателей с нормами российского законодательства в области дошкольного образования;

— стимулировать аналитический процесс осмысления реальных проблем управления ДОО и поиск путей их решения посредством нормативно-правового регулирования образовательной деятельности в соответствии с законодательством и ФГОС ДО;

— формировать представление о правовых отношениях между учредителем, образовательным учреждением, органами управления образованием, педагогами, обучающимися и их родителями;

— обогатить руководителей опытом нормативно-правовой деятельности по разработке локальной нормативной базы ДОО как инструмента управления организацией.

Ожидаемый результат: руководитель дошкольного образовательного учреждения, ориентирующийся в нормативно-правовых основах управления дошкольной образовательной организацией, способный к саморазвитию, саморефлексии, самоопределению и эффективному управлению ДОО в условиях введения ФГОС ДО.

2. Требования к результатам освоения программы

Профессиональные компетенции:

организационно-управленческая деятельность руководителя ДОО:

— способность проектировать организационную структуру ДОО, осуществлять распределение полномочий и ответственности персонала ДОО на основе норм законодательства;

— готовность изучать состояние и потенциал управляемой системы в области нормативно-правового регулирования образования;

образовательная деятельность:

— готовность разрабатывать стратегии образовательной деятельности с учетом нормативно-правового регулирования дошкольного образования;

— планировать и организовывать образовательную деятельность в соответствии с требованиями законодательства и локальной нормативно-правовой базы ДОО;

— выстраивать партнерское взаимодействие с родителями (законными представителями) детей для решения образовательных задач на основе ФЗ «Об образовании в РФ» и ФГОС ДО;

— определять место нормативно-правового регулирования в процессе реализации ОП;

— анализировать текущую необходимость нормативно-правового регулирования деятельности ДОО;

— владеть навыками грамотного создания локальной нормативной базы ДОО;

— вносить в коллегиальные органы управления ДОО предложения по изменению в процесс деятельности ДОО в соответствии с современной законодательной базой и ФГОС ДО.

3. Структура и содержание программы

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные, семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
1	<i>ФЗ «Об образовании в РФ» как основа управления современной ДОО</i>	12	2	4	6	

Продолжение табл.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные, семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
1.1	Система образования в РФ и ее правовое регулирование	4	2		2	
1.2	Структура и новеллы ФЗ «Об образовании в РФ»	4		2	2	
1.3	Основные положения ФЗ «Об образовании в РФ», регулирующие образовательную деятельность в ДОО	4		2	2	
2	ФГОС ДО. Нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности ДОО	12	2	4	6	
2.1	Правовые основы введения ФГОС ДО	2			2	
2.2	Нормативно-правовые основания разработки образовательной программы ДОО	4		2	2	
2.3	Нормативно-правовое обеспечение аттестации руководителей и педагогов ДОО в условиях введения ФГОС ДО и Профстандарта педагога	6	2	2	2	

Окончание табл.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные, семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
3	<i>Локальное регулирование отношений в сфере дошкольного образования на этапе введения ФГОС ДО</i>	12	2	4	6	
3.1	Основные направления разработки локальной нормативной базы на этапе введения ФГОС ДО	4		2	2	
3.2	Технология разработки локальной нормативной базы ДОО в соответствии с ФГОС ДО	8	2	2	4	
<i>Итоговый контроль</i>						Зачет
ИТОГО		36	6	12	18	

Содержание дисциплины

1. ФЗ «Об образовании в РФ» как основа управления современной ДОО

1.1. Система образования в РФ и ее правовое регулирование.

Основные структурные элементы системы образования. Общая характеристика системы образовательного законодательства. Анализ международных правовых актов по защите прав детей. Конвенция о правах ребенка: структура, основные положения. Госполитика в области образования, ее принципы, закрепленные в ФЗ «Об образовании в РФ». Федеральная программа развития образования. Сроки реализации программы. Цели и зада-

чи, направления и ожидаемые результаты реализации программы. Состояние и основные проблемы развития системы образования. Обеспечение ресурсами системы образования: кадровое, материально-техническое, финансовое. Федеральный закон от 24 июля 1998 года № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»: основные положения. Федеральный закон «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»: основные положения. ФЗ «Об образовании в РФ» как нормативно-правовая основа управления современной ДОО.

1.2. Структура и новеллы ФЗ «Об образовании в РФ». Система образования в РФ, ее структура по ФЗ «Об образовании в РФ». Федеральный закон «Об образовании в РФ» о дошкольном образовании. Компетенция РФ, субъектов РФ, органов местного самоуправления в области дошкольного образования. Порядок разграничения компетенции между органами государственной власти и органами управления образованием субъектов РФ. Компетенция Министерства образования и науки РФ. Обеспечение государственных гарантий прав и свобод в сфере образования; создание условий для реализации права на дошкольное образование. Формы получения образования и их сочетание в дошкольном образовании. Общие требования к содержанию дошкольного образования. Организация образовательного процесса в ДОО. Порядок приема в государственные и муниципальные дошкольные образовательные организации. Участники образовательных отношений. Их права и обязанности. Право обучающегося на получение дошкольного образования в соответствии с его индивидуальными потребностями.

1.3. Основные положения Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», регулирующие образовательную деятельность в ДОО. Дошкольное образование как первая ступень в системе непрерывного образования. Особенности дошкольного образования по ФЗ «Об образовании в РФ» и их правовые последствия. Основные принципы дошкольного образования. Правовые требования к возникновению, изменению, прекращению образовательных отношений в ДОО. Особенности правового статуса отдельных категорий воспитанников ДОО (инвалиды, дети с ОВЗ, с тубинтоксикацией и т. д.). Новые формы реализации образовательных программ (сетевые, дистанционные). Взаимодействие с родителями по вопросам образова-

ния ребенка. Требования к уставу ДОО. Структура органов управления ДОО. Информационная открытость (публичность) ДОО.

2. ФГОС ДО. Нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности ДОО

2.1. Правовые основы введения ФГОС ДО. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования». Комментарии к ФГОС дошкольного образования. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 сентября 2013 года № 1082 «Об утверждении Положения о психолого-медико-педагогической комиссии».

2.2. Нормативно-правовые основания разработки образовательной программы ДОО. Принципы международного и российского законодательства в сфере образования, принципы формирования образовательного пространства и реализации образовательной деятельности как основа разработки образовательной программы ДОО. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013 года № 1155. Комментарии к ФГОС дошкольного образования — письмо Минобрнауки РФ от 28 февраля 2014 года № 08-249. Приказ Минобрнауки РФ от 30 августа 2013 года № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования». Постановление Главного госсанврача РФ от 15 мая 2013 года № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 “Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы ДОО”». Нормативные требования к материально-техническому обеспечению ОП. Нормативные требования к созданию предметной развивающей среды, обеспечивающие реализацию основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

2.3. Нормативно-правовое обеспечение аттестации руководящих и педагогических работников ДОО в условиях введения ФГОС ДО и Профстандарта педагога. Приказ Министерства

образования и науки Российской Федерации от 7 апреля 2014 года № 276 «Об утверждении Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». Приказ от 20 октября 2014 года № 2307 Министерства образования Нижегородской области. Разъяснения по применению Порядка проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность (совместное письмо № 08-1933/505 от 3 декабря 2014 года). Порядок проведения аттестации кандидатов на должность руководителей и руководителей государственных образовательных организаций, подведомственных министерству образования Нижегородской области. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 года № 544н. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам (утвержден приказом Минобрнауки РФ от 1 июля 2013 года № 499).

3. Локальное регулирование отношений в сфере дошкольного образования на этапе введения ФГОС ДО. Основные задачи дошкольной образовательной организации. Договор об образовании в дошкольной образовательной организации. Стороны договора, его содержание. Расторжение договора по инициативе родителей. Расторжение договора по инициативе дошкольной образовательной организации.

3.1. Основные направления разработки локальной нормативной базы на этапе введения ФГОС ДО. Условия обучения в дошкольной образовательной организации. Наполняемость групп в ДОО как важное условие образования ребенка. Режим работы ДОО и время пребывания в нем детей. Программы дошкольного образования в контексте требований ФГОС ДО. Нормативные требования к условиям реализации программы: 1) к психолого-педагогическим условиям; 2) к кадровым условиям; 3) к развивающей предметно-пространственной среде; 4) к финансовым и материально-техническим условиям. Права и обязанности ДОО. Права и обязанности родителей (законных представителей). Права педагогов и иных работников ДОО. Дисциплина труда в образовательном учреждении. Рабочее время и время отдыха. Порядок рассмотрения индивидуальных и коллективных трудовых споров. Постановление Правительства РФ

от 15 августа 2013 года № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг». Нормативные требования к вовлечению семей непосредственно в образовательную деятельность. Примерный перечень локальных актов, разрабатываемых для введения ФГОС ДО: 1) по научно-методическому обеспечению (Приказ об утверждении основной образовательной программы дошкольного образования образовательного учреждения, Положение о системе внутреннего мониторинга качества образования в ДОО); 2) по организационному обеспечению (устав, правила внутреннего распорядка, договор с учредителем, договор с родителями (законными представителями) воспитанников. Приказ об утверждении плана-графика (сетевое графика, дорожной карты) введения ФГОС ДО в ДОО, приказ о создании в образовательном учреждении рабочей группы по введению ФГОС ДО; 3) по кадровому обеспечению (должностные инструкции работников ДОО (приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 года № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»), приказ об утверждении плана-графика повышения квалификации педагогических и руководящих работников ДОО в связи с введением ФГОС; 4) по информационному обеспечению (положение об организации и проведении публичного отчета ДОО, положение об интернет-сайте образовательного учреждения (Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ, ст. 29; постановление Правительства РФ от 10 июля 2013 года № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации»); 5) по финансовому обеспечению (положение об оплате труда и материальном стимулировании ДОО, положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников ДОО, положение об оказании платных дополнительных образовательных услуг (постановление Правительства РФ от 15 августа 2013 года № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг»); 6) по материально-техническому обеспечению (положение о различных объектах инфраструктуры организации с учетом требований ФГОС ДО к образовательным организациям в части минимальной оснащенности

воспитательно-образовательного процесса и оборудования помещений, положения об учебных кабинетах).

3.2. Технология разработки локальной нормативной базы ДОО в соответствии с ФГОС ДО. Подготовка к разработке локальной нормативной базы ДОО (информирование коллектива, предварительное обсуждение документов, утверждение, создание необходимых условий и ресурсов для работы; издание внутреннего распоряжения об утверждении организационной структуры управления проектом, состава проектной команды по разработке, распределению ролей и функциональных обязанностей; подготовка состава проектной команды к разработке локальной нормативной базы, повышение квалификации педагогических работников). Нормативные характеристики локальных актов. Алгоритм разработки локальных нормативных актов.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Нормативно-правовое обеспечение введения федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в РФ».

2. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (утв. приказом от 17 октября 2013 года № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»).

3. Письмо Федеральной службы по контролю в сфере образования и науки (Рособрнадзора) № 01-52-22/05-382 от 7 февраля 2014 года.

4. Письмо Министерства образования и науки от 28 февраля 2014 года № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования».

5. Постановление Правительства РФ от 15 августа 2013 года № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

6. Постановление Правительства РФ от 10 июля 2013 года № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и обновления информации об образовательной организации».

☑ Основная литература

1. *Федорова, М. А.* Нормативно-правовое обеспечение образования : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / М. А. Федорова; под ред. А. И. Умана. — М. : Педагогическое общество России, 2008. — 176 с.

2. *Ягофаров, Д. Я.* Нормативно-правовое обеспечение образования: правовое регулирование системы образования : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по пед. специальностям. — М. : Владос-Пресс, 2008. — 399 с.

3. Правовой статус образовательного учреждения: нормативы, рекомендации / авт.-сост. Г. И. Леонтьевская. — Волгоград : Учитель, 2008. — 265 с.

4. *Козлова, С. Н.* Имущественный режим государственных образовательных учреждений / С. Н. Козлова // Право и экономика. — 2011. — № 7.

5. *Третьяк, Н. В.* Реализация права на образование в судебных решениях / Н. В. Третьяк // Образование и право. — 2011. — № 8.

☑ Дополнительная литература

1. *Усанов, В. Е.* Перспективы развития нормативно-правового регулирования образования / В. Е. Усанов // Образование и право. — 2011. — № 2.

2. *Петров, С. М.* Бюджетные образовательные учреждения: реформирование и последствия перевода в автономные учреждения / С. М. Петров, Л. Ю. Грудцына // Образование и право. — 2011. — № 2.

3. *Хабеев, Т. Н.* Правовой статус участников образовательного процесса: учитель (педагогический работник) / Т. Н. Хабеев // Образование и право. — 2010. — № 11.

4. *Хабеев, Т. Н.* Проблемы юридической ответственности образовательного учреждения общего образования за неисполнение требований ФГОС / Т. Н. Хабеев // Образование и право. — 2010. — № 10.

5. *Новицкая, Л. Ю.* Правовые основы развития основного общего образования в России / Л. Ю. Новицкая // Образование и право. — 2010. — № 7.

6. *Молчанов, С. В.* Автономные учреждения в сфере образования / С. В. Молчанов // Образование и право. — 2009. — № 10.

7. *Архипов, В. В.* Руководитель образовательного учреждения: проблемы реализации права на совмещение и совместительство / В. В. Архипов // Законодательство и экономика. — 2010. — № 2.

8. *Пуляева, Е. В.* Социальные выплаты в образовательной сфере: анализ правового обеспечения / Е. В. Пуляева // Журнал российского права. — 2011. — № 9.

9. *Пуляева Е. В.* Локальное регулирование в сфере образования / Е. В. Пуляева // Журнал российского права. — 2010. — № 12.

10. *Сенников, Н. М.* Изменение типов образовательных учреждений на автономные и сохранение социальных гарантий их работникам / Н. М. Сенников // Трудовое право. — 2010. — № 11.

11. *Сырых, В. М.* Образовательные услуги и образовательные правоотношения: дискуссионные взгляды и действительное содержание / В. М. Сырых // Журнал российского права. — 2010. — № 4.

12. *Кирилловых, А. А.* Образовательное учреждение: вопросы правоспособности в судебной практике / А. А. Кирилловых // Право и экономика. — 2009. — № 12.

13. *Потапенко, В. С.* Образовательная деятельность и образовательные услуги: соотношение понятий / В. С. Потапенко // Журнал российского права. — 2009. — № 3.

14. *Федорова, М. Ю.* Нормативно-правовое обеспечение образования : учебное пособие для студ. учрежд. высш. профессионального образования / М. Ю. Федорова. — 4-е изд., испр. — М. : Академия, 2013. — 192 с. — (Серия «Высшее профессиональное образование»).

Дистанционные задания

Задание 1. К теме «Система образования в Российской Федерации и ее правовое регулирование».

Отобразите в виде схемы основные структурные элементы системы образования.

Задание 2. К теме «Структура и новеллы ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Назовите общие требования к содержанию дошкольного образования.

Задание 3. К теме «**Основные положения ФЗ “Об образовании в РФ”, регулирующие образовательную деятельность в дошкольной образовательной организации**».

Ответьте, какие нормативно-правовые документы составляют законодательную базу современного дошкольного образования.

Задание 4. К теме «**Правовые основы введения ФГОС ДО**».

Назовите основные документы, на которых основывается нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности дошкольной образовательной организации.

Задание 5. К теме «**Нормативно-правовые основания разработки образовательной программы ДОО**».

Перечислите принципы международного и российского законодательства в сфере образования, принципы формирования образовательного пространства и реализации образовательной деятельности, которые являются основой разработки образовательной программы дошкольных образовательных организаций.

Задание 6. К теме «**Нормативно-правовое обеспечение аттестации руководящих и педагогических работников дошкольных образовательных организаций в условиях введения ФГОС ДО и Профстандарта педагога**».

На основании изученной нормативно-правовой базы составьте должностную инструкцию воспитателя.

Задания 7–8. К теме «**Локальное регулирование отношений в сфере дошкольного образования на этапе введения ФГОС ДО**».

✓ Основные направления разработки локальной нормативной базы на этапе введения ФГОС ДО.

Какие требования включает в себя ФГОС ДО? Как это должно быть отражено на уровне локального регулирования образовательной деятельности в дошкольной образовательной организации?

✓ Технология разработки локальной нормативной базы ДОО в соответствии с ФГОС ДО.

Составьте список локальных актов вашей дошкольной образовательной организации в соответствии с ее организационно-правовой формой.

Программа мобильного семинара «Управление персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО»

Наталья Михайловна Подоплелова, канд. пед. наук

1. Цели и задачи программы

Цели мобильного семинара — повышение профессиональной компетентности руководителей дошкольных образовательных организаций в вопросах управления персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО, формирование у обучающихся системных представлений о психологических аспектах руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения, то есть о психологических особенностях управленческих отношений.

Задачи:

- изучение теоретико-методологических основ психологии управления, включающее знакомство с концепциями, понятиями, закономерностями психологии управления персоналом ДОО;
- изучение психологических особенностей управленческого труда в целом, его специфики в педагогической сфере деятельности в условиях введения ФГОС ДО;
- формирование знаний о закономерностях межличностных взаимоотношений в организации;
- ознакомление с технологиями управления по ценностям и ценностным ориентациям;
- овладение знаниями по оптимизации управленческих взаимоотношений в звене «руководитель — подчиненный»;
- приобретение практических навыков поведения в условиях конфликтных ситуаций.

2. Требования к результатам освоения программы семинара *Профессиональные компетенции:*

организационно-управленческая деятельность руководителя ДОО:

- умение проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности персонала ДОО на основе их делегирования;

— способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций в коллективе ДОО;

— способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений на основе знаний о современных тенденциях развития образования и просвещения взрослых;

— способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию в условиях введения ФГОС ДО;

информационно-аналитическая деятельность:

— умение анализировать операционную деятельность организации и использовать результаты для подготовки управленческих решений на основе эффективного управления персоналом ДОО.

Ожидаемый результат: руководитель дошкольной образовательной организации, ориентирующийся в нормативно-правовых и научно-методических основах системы управления персоналом ДОО, способный к саморазвитию, саморефлексии, самоопределению и эффективному управлению персоналом дошкольной организации в условиях введения ФГОС ДО.

3. Структура и содержание дисциплины

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные и семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
1	<i>Концептуальные основы системы управления персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО</i>	6	2		4	
1.1	Принципы и основные концепции управления персоналом, их классификация	1	1			

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные и семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
1.2	Локальное нормативное регулирование управления персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО	5	1		4	
2	<i>Система управления персоналом дошкольной образовательной организации</i>	16	6	2	8	
2.1	Социально-психологические механизмы управления персоналом дошкольной образовательной организации. Мотивация персонала	4	2		2	
2.2	Личностные факторы в принятии решений. Адекватные решения	4	2		2	
2.3	Психология делового общения и коммуникации	8	2	2	4	
3	<i>Вариативные технологии управления персоналом в условиях введения ФГОС ДО</i>	14	2	6	6	
3.1	Интерактивные технологии уп-	8		4	4	

Окончание табл.

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, час.	В том числе			Форма контроля
			Лекции	Практические, лабораторные и семинарские занятия	Выездные занятия, стажировка, дистант и др.	
	правления персоналом как средство развития и саморазвития персонала ДОО					
3.2	Конфликты в организации: сущность и преодоление	4		2	2	
3.3	Тайм-менеджмент	2	2			
<i>Итоговый контроль</i>						Зачет
ИТОГО		36	10	8	18	

Содержание программы

1. Концептуальные основы системы управления персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО

1.1. Принципы и основные концепции управления персоналом, их классификация.

✓ *Принципы управления персоналом:* бюрократия, гибкость, децентрализация, дисциплинированность, единоначалие, кадры решают все, коллегиальность, кооперация, корпоративность, оперативность, ротация, специализация, справедливое вознаграждение, эффективность.

✓ *Основные концепции управления персоналом:* экономическая концепция — грамотное управление трудовыми ресурсами; гуманистическая — принципы управления самим человеком, участником производственных процессов; организационно-социальная система управления человеческими ресурсами; организационно-административная — одна из основных концепций управления персоналом.

1.2. Локальное нормативное регулирование управления персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО. Нормативно-методическая база организации документационного обеспечения. Трудовой кодекс Российской Федерации. Гражданский кодекс Российской Федерации. Федеральный закон «Об основах государственной службы Российской Федерации». Нормативно-методические документы, регламентирующие работу кадровых служб и служб управления персоналом.

Регламентация работы с персоналом в учредительных и организационных документах (устав организации, положения, инструкции, договоры и соглашения). Делопроизводственные функции системы управления персоналом. Примерный перечень нормативно-правовых документов федерального, регионального уровней, локальных актов образовательных организаций, регламентирующих введение и реализацию ФГОС дошкольного образования.

2. Система управления персоналом дошкольной образовательной организации

2.1. Социально-психологические механизмы управления персоналом дошкольной образовательной организации. Мотивация персонала. Мотивация персонала как основной инструмент управления персоналом. Власть и влияние как психологическая основа лидерства и руководства. Сущность власти, ресурсы и виды власти. Три группы средств влияния. Виды власти: власть вознаграждения, власть принуждения или наказания. Нормативная (формальная) власть. Власть эталонная. Экспертная власть. Информационная власть. Сущность, средства и виды влияния. Пять основных стратегий взаимодействия. Распределение полномочий (делегирование). Социально-психологический климат в коллективе.

2.2. Личностные факторы в принятии решений. Адекватные решения. Личностные факторы в принятии решений. Адекватные решения. Субъективная рациональность — индивидуальное восприятие ситуации принятия решения. Выявление психологических проблем при принятии решения.

2.3. Психология делового общения и коммуникации. Общение в профессиональной деятельности руководителя. Современные представления о психологии общения. Гуманистический и ма-

нипулятивный подходы к общению. Типология общения. Коммуникативная сторона делового общения. Структура коммуникативного процесса. Коммуникативные барьеры и основные причины их возникновения. Барьеры, возникающие по вине руководителя. Понятие обратной связи в общении, ее роль в деловом общении. Рефлексивное и нерефлексивное слушание. Перцептивная сторона делового общения. Механизмы формирования восприятия: идентификация, эмпатия, рефлексия. Феномен каузальной атрибуции. Эффекты межличностного восприятия: ореола, новизны, первичности, края, стереотипизации. Интерактивная сторона делового общения. Типы взаимодействия: кооперация — конкуренция, приспособление — оппозиция, согласие — конфликт. Формы взаимодействия. Позиции сторон в деловом общении. Формы делового общения. Деловая беседа, психологические предпосылки ее успешности. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии и публичного выступления.

3. Вариативные технологии управления персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО

3.1. Интерактивные технологии управления персоналом как средство развития и саморазвития персонала ДОО. Сущность вариативных технологий управления персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО. Влияние групповых обсуждений и ситуативных факторов на изменение социальных установок и поведения участников. Проектные технологии: понятие, сущность. Техники получения обратной связи. Интерактивные технологии управления персоналом как средство развития и саморазвития персонала ДОО. Эффект Зейгарник (эффект незавершенного действия). Преимущества использования интерактивных форм в работе с педагогами ДОО. Формы и методы интерактивного: дискуссионные (диалог, групповая дискуссия, разбор ситуаций из практики, анализ ситуаций морального выбора и др.); игровые (дидактические и творческие игры, деловые (управленческие) игры, ролевые игры, организационно-деятельностные игры); тренинговые формы проведения занятий (коммуникативные тренинги, тренинги сензитивности). Дискуссия как метод группового интерактивного взаимодействия.

3.2. Конфликты в организации: сущность и преодоление. Конфликт: понятие, сущность, структура. Основные типы конфликтов. Четыре стадии прохождения конфликта. Виды конфликтогенов, их функции. Компоненты конфликта. Психологические составляющие структуры конфликта. Конструктивные и деструктивные стороны конфликта. Правила формулирования. Технология разрешения конфликта. Формулы конфликта. Технологии избегания, разрешения конфликтов. Пять способов выхода из конфликтной ситуации, способы регулирования конфликтов (К. Томас). Техники, снижающие напряжение. Типология конфликтных личностей. Специфика конфликтов в ДОО.

3.3. Тайм-менеджмент. Основные понятия тайм-менеджмента. Тайм-менеджмент как способ оптимизации. Похитители (ловушки) времени. Процессы тайм-менеджмента. Правила тайм-менеджмента. «Метод Альп». Принцип Парето. Анализ ABC. Принцип Эйзенхауэра. Правила менеджера. Техники тайм-менеджмента: «“Разглобализация” крупных задач», «Лягушка на завтрак», «Бифштексы из слона», «Метод швейцарского сыра» и др. Искусство успевать.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Базовые учебники

1. *Веснин, В. Р.* Управление персоналом / В. Р. Веснин. — М. : Юристъ, 2003. — 340 с.

2. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. — Н. Новгород : НИМБ, 2003. — 720 с.

3. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. — М. : Инфра-М, 2006. — 638 с. — (Серия «Высшее образование»).

4. *Лукичева, Л. И.* Управление персоналом / Л. И. Лукичева. — М. : Омега-Л, 2007. — 264 с.

5. *Маслов, Е. В.* Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. — М. : Инфра-М, 2008. — 320 с.

6. *Одегов, Ю. Г.* Управление персоналом : учебник для студентов эконом. специальностей / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. — М. : Финстатинформ, 2005. — 356 с.

☑ Литература

1. *Аралова, М. А.* Формирование коллектива ДОУ. Психологическое сопровождение / М. А. Аралова. — М. : Сфера, 2005.
2. *Банщикова, Т. Н.* Профессиональная деятельность психолога в работе с педагогическим коллективом / Т. Н. Банщикова [и др.]. — М. : Книголюб, 2004.
3. *Белоусова, Р. Ю.* Технологии управления инновационными процессами в дошкольной образованиии Нижегородской области: маркетинговый подход : монография / Р. Ю. Белоусова. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2011.
4. *Васильев, Ю. В.* Теория управления : учебник / Ю. В. Васильев, В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий [и др.]. — М. : Финансы и статистика, 2005.
5. *Зайцева, Т. В.* Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. — М. : Форум : Инфра-М, 2006. — 336 с.
6. *Москвин, В. А.* Принятие решений / В. А. Москвин. — М. : Финансы и статистика, 2010.
7. *Калинкина, Е. Г.* Дебаты как средство формирования коммуникативной компетентности педагогов : монография / Е. Г. Калинкина. — М., 2009. — 108 с.
8. *Микляева, Н. В.* Работа педагога-психолога в ДОУ : методическое пособие / Н. В. Микляева. — М. : Айрис-пресс, 2005.
9. Организационное поведение : учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфулина, О. Н. Громовой. — СПб. : Питер, 2006.
10. Основы теории коммуникации : учебник / под ред. проф. М. А. Василика. — М. : Гардарики, 2005.
11. *Погребняк, Л. П.* Управление образовательным учреждением: организационно-педагогические и правовые аспекты / Л. П. Погребняк. — М. ; Ставрополь: ЦГЛ : Сервис-школа, 2003.

☑ Дополнительные источники

1. *Драчева, Е. Л.* Менеджмент. Практикум : учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов. — М. : Академия, 2010. — 304 с.
2. *Набиев, Р. А.* Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / Р. А. Набиев. — М. : Финансы и статистика, 2008. — 144 с.

3. Пугачев, В. П. Руководство персоналом: Практикум : учеб. пособие. — М. : Аспект Пресс, 2006. — 316 с.

4. Управление персоналом организации. Практикум : учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. — М. : Инфра-М, 2008. — 365 с.

Электронные книги

1. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Е. В. Маслов. — Режим доступа: eur.ru.

2. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — Режим доступа: aур.ru.

Дистанционные задания

Практическое задание 1. Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, что наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, переманит к себе готовых специалистов.

Headhunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

✓ Поясните, чем, по Вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Практическое задание 2. «Планы и жизнь». Персонал организации систематически не укладывается в установленные руководителем плановые сроки выполнения заданий.

✓ Что должен предпринять руководитель?

Практическое задание 3. «Феноменальная память». Мне повезло: моим первым руководителем был первоклассный менеджер. Его нигде специально этому не учили, да и слова такого в нашем языке еще не было, но он был природным лидером, как говорится, «руководителем от бога». Это я понял лишь много позднее, спустя годы, когда сам стал руководить, а тогда наши отношения были далеко не безоблачными: я был по молодости строптив, и взыскания не обходили меня стороной. Через два года я уехал на учебу и там узнал, что мой строгий начальник дал мне весьма лестную характеристику, на которую я даже не рассчитывал. Больше в прежнюю организацию я уже не возвращался. Прошло десять лет. И вот неожиданная встреча в Петербурге. Мы уже не подчиненный с начальником, а старые добрые друзья. Договорились собраться, вспомнить былое. В ходе встречи, во время приятной беседы, бывший начальник вдруг спрашивает меня: «А как поживает ваша матушка?» — и называет ее по имени-отчеству. Я опешил. Я точно знал, что мой бывший начальник никогда моей матери в глаза не видел, — она жила за тысячи километров от места моей тогдашней работы. Феноменальная память?

✓ Какие еще могут быть рациональные объяснения столь необычному факту?

Практическое задание 4. «Скрытая мотивация». В свое время был у меня замечательный подчиненный: прекрасный работник, исполнительный, скромный. Платили Федорову мало, и я, понимая, что это несправедливо, чувствовал себя перед ним неловко. Однако на мое предложение о прибавке к зарплате Федоров отреагировал как-то странно: поблагодарил, сказал, что подумает, а на следующий день отказался.

✓ Какая могла быть причина этого?

Практическое задание 5. «Сплетни». Подчиненные жалуются начальнику на своих коллег, сплетничают про них, раскрывают «тайны» их личной жизни и т. п.

✓ Как поступать в этом случае?

Введение	3
Глава 1	
НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1. Менеджмент ДОО: научно-теоретические основы ..	6
1.2. Характеристика научных подходов к управлению ДОО в Нижегородской области	18
1.3. Результаты анализа подходов к управлению ДОО в Нижегородской области	22
Глава 2	
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Аспекты правового регулирования деятельности до- школьной образовательной организации	32
2.2. Проблемы внедрения эффективного контракта в ДОО	44
2.3. Актуальные вопросы разработки контента сайта ДОО в соответствии с требованиями законодательства	63
Глава 3	
ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА	
3.1. Управление инновационным развитием дошкольного образования	76
3.2. Целевые ориентиры дошкольного образования в кон- тексте ФГОС ДО как ценностная основа управления ДОО ...	84
3.3. Профессиональная готовность руководителя ДОО к реализации ФГОС дошкольного образования	91

Глава 4

ИННОВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Модель ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований нового законодательства.....	100
4.2. Профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя дошкольной образовательной организации в соответствии с требованиями ФГОС ДО.....	113
4.3. Модель социального партнерства ДОО с семьей в условиях реализации ФГОС ДО	121
Заключение	130
Источники информации	133
Приложения	143
Приложение 1. Программа мобильного семинара «Управление дошкольной образовательной организацией в контексте ФГОС ДО»	146
Приложение 2. Программа мобильного семинара «Планирование деятельности ДОО в условиях введения ФГОС ДО»	170
Приложение 3. Программа мобильного семинара «Правовое регулирование образовательной деятельности ДОО в условиях введения ФГОС ДО»	181
Приложение 4. Программа мобильного семинара «Управление персоналом ДОО в условиях введения ФГОС ДО»	193

- Белоусова, Р. Ю.**
Б43 Менеджмент дошкольной образовательной организации в контексте нового законодательства : монография / Р. Ю. Белоусова, А. Н. Новоселова, Н. М. Подоплелова [и др.]; под общей ред. Р. Ю. Белоусовой. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2016. — 205 с.

ISBN 978-5-7565-0705-8

В монографии обобщены различные теории управления; рассмотрены основные подходы и концепции, принципы, характеризующие специфику управленческой деятельности в ДОО; определены современные содержательные и организационные основы управления ДОО и дошкольным образованием. Проанализированы проблемные аспекты управления с точки зрения новой законодательной базы и компетенций руководителя на пересечении Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования и Проекта стандарта профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Предложены инновационные модели менеджмента ДОО.

Издание адресовано руководителям дошкольных образовательных организаций и их заместителям, педагогическим работникам дошкольного образования, может быть рекомендовано преподавателям, слушателям курсов повышения квалификации по проблемам менеджмента в образовании и студентам вузов.

УДК 373
ББК 74.104

**Р. Ю. Белоусова, Э. П. Косгина, А. Н. Новоселова,
Н. М. Подоплелова, Т. А. Ревягина**

*М*ЕНЕДЖМЕНТ
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
в КОНТЕКСТЕ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА



Монография

Редактор *И. М. Морева*
Корректор *К. А. Новикова*
Компьютерная верстка *Л. И. Половинкиной*

Оригинал-макет подписан в печать 11.11.2016 г.
Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура «Times ET».
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 12,1. Тираж 100 экз. Заказ 2365.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО.

