

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Экономическая теория, региональная экономика, государственное и муниципальное управление»**

**РАБОТА ПРОВЕРЕНА**

**Рецензент**, заведующий МБДОУ

«ДС № 370 г. Челябинска»

\_\_\_\_\_ / А.С. Кораблева /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой**, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ / В.С. Антонюк

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Программно – целевой подход к управлению сферой дошкольного образования (на примере Челябинской области)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**ЮУрГУ – 38.04.04.2018.425.ВКР**

**Руководитель,**

кандидат

экономических

наук, доцент

\_\_\_\_\_ / Т.М. Каретникова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Автор**

студент группы ЗЭУ – 325

\_\_\_\_\_ / М.А. Кочкина /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Нормоконтролер,**

к.э.н, доцент

\_\_\_\_\_ / А.Ж. Теллобаева /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**Челябинск 2018**

## АННОТАЦИЯ

Кочкина М.А. Программно – целевой подход к управлению сферой дошкольного образования (на примере Челябинской области) – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ – 325, 93 с., 25 табл., 18 – ил., библиогр. список – 81 наим., 12 л. плакатов ф. А4.

Объектом дипломной работы является управление сферой дошкольного образования.

Цель дипломной работы – разработать рекомендации, направленные на совершенствование управления в сфере дошкольного образования.

В дипломном проекте проведен анализ состояния сферы дошкольного образования в Челябинской области, разработаны рекомендации, направленные на совершенствование управления в сфере дошкольного образования г. Челябинска.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут применяться в управлении сферой дошкольного образования региона.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ФУНКЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
1.1 Сущность и функции управления сферой дошкольного образования.....	11
1.2 Программно-целевой метод и инструменты управления сферой дошкольного образования.....	19
2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СФЕРЫ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ	
2.1 Анализ обеспеченности населения дошкольным образованием.....	39
2.2 Анализ реализации программно-целевого метода в управлении сферой дошкольного образования.....	57
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕГИОНА	
3.1 Основные направления совершенствования управления в сфере дошкольного образования региона.....	71
3.2. Наставничество как условие совершенствования управления в сфере дошкольного образования .....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Ранний возраст – это самый чувствительный период. Он характеризуется быстрыми изменениями в физическом, языковом, социальном и эмоциональном развитии. Значительное, решающее развитие мозга происходит до достижения ребёнком шести – семилетнего возраста, и особенно в первые три года жизни, когда формируются (или же – не формируются) основные нейронные связи. При этом дети младшего возраста весьма уязвимы. Плохой уход, лишения, недоедание, отсутствие внимания и насилие негативно воздействуют на ребёнка и травмируют его, и зачастую необратимо.

Если воспитание и образование детей дошкольного возраста организовано грамотно, у ребёнка своевременно формируются базовые качества личности (мышление, память, внимание, воображение и речь). Именно они позволяют ребёнку успешно обучаться не только в начальной школе, но и на последующих ступенях развития. Иными словами, то, что дети получили в дошкольном возрасте, оказывает влияние на их дальнейшую жизнь [41].

Основные направления в развитии дошкольного образования формируются, развиваются и функционируют в соответствии с основными задачами модернизации образования, которое рассматривается сегодня как важный стратегический источник развития современного общества и является одним из приоритетных национальных проектов. Развитие дошкольного образования, как в традиционных, так и в новых формах, является одной из главных задач государства.

Дошкольное образование является первой ступенью образования. В дошкольных образовательных учреждениях создаются условия для воспитания и развития ребёнка. Здесь закладывается фундамент будущей жизни человека, обеспечивается личностное, интеллектуальное, физическое, художественно-эстетическое и творческое развитие детей дошкольного возраста. В этом возрасте формируются первичные духовные ценности, мировидение и широкая сфера интересов ребенка. Становление его личностной культуры означает развитие

опыта ценностного отношения к миру в процессе приобщения к культуре, тому уникальному пространству, которое для ребёнка является его малой родиной.

В детском коллективе ребёнок приобретает бесценный опыт человеческих взаимоотношений со сверстниками. Так в дошкольной организации происходит воспитание целостной личности, становление жизненной позиции, форм взаимоотношения с окружающим миром [42].

Проблем в сфере дошкольного образования много. С одной стороны – это недостаток внимания к данному вопросу на политическом уровне. С другой – это, конечно же, финансово-экономический кризис, который по-прежнему оказывает серьёзное влияние на формирование национальных бюджетов.

Здесь необходимо понять главное: дошкольное образование (от 0 до 7 лет) – залог процветания и благосостояния наций. Кроме того, не следует забывать, что вложенные средства окупаются, когда человек достигает зрелого возраста.

Поэтому воспитание и образование для детей младшего возраста должно быть общедоступным и качественным [41].

Национальные правительства, на которых лежит основная ответственность за выполнение образовательных задач, должны создать такие условия, чтобы каждый ребёнок мог достичь адекватного уровня развития до начала обучения в школе. Качество зависит от: соответствующих возрасту учебных программ, наличие игровых возможностей, книг и других учебных материалов, социальных стимулов, здравоохранения, питания и санитарии. Необходимо и достаточное количество педагогов, которые прошли подготовку для занятий с детьми на различных уровнях.

Научные исследования показывают, что дети, получившие качественное воспитание в дошкольном возрасте, как правило, продолжают образование в высших учебных заведениях. Они не только находят работу, но и получают более высокую заработную плату. Соответственно, они накапливают сбережения и вносят больший вклад в систему социального обеспечения. Поэтому забота о дошкольном образовании детей ограждает их от нужды и криминальных рисков в будущем [40].

Эта тема зачастую не затрагивается в проектах национального развития. Сложность очевидна – эта задача относится к компетенции различных министерств, ведомств и организаций.

Система дошкольного образования рассматривается сегодня как один из факторов укрепления и сохранения здоровья детей. Нельзя ожидать увеличения рождаемости, не предоставив гарантий того, что ребёнок будет устроен в детский сад и там за ним будет обеспечен должный уход, в том числе с точки зрения организации питания и физической подготовки [41].

Дошкольное образование было и остаётся одним из самых важных звеньев в цепи образовательных этапов социальной жизни в целом, а также в жизни каждого отдельного человека [41].

Таким образом, тема выпускной квалификационной работы «Программно – целевой подход к управлению сферой дошкольного образования (на примере Челябинской области) является достаточно актуальной.

Объект исследования – управление сферой дошкольного образования.

Предмет исследования – программно – целевой подход к управлению сферой дошкольного образования (на примере Челябинской области).

Цель исследования: разработать рекомендации, направленные на совершенствование управления в сфере дошкольного образования.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты функций и инструментов государственного управления сферой дошкольного образования.
2. Провести анализ состояния сферы дошкольного образования в Челябинской области.
3. Разработать рекомендации, направленные на совершенствование управления в сфере дошкольного образования г. Челябинска.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# 1 ФУНКЦИИ И ИНСТРУМЕНТЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

## 1.1 Сущность и функции управления сферой дошкольного образования.

Сфера дошкольного образования является одной из важнейших в современном обществе.

Детские дошкольные учреждения, дошкольные образовательные учреждения – тип образовательных учреждений в Российской Федерации, реализующих общеобразовательные программы дошкольного образования различной направленности.

Дошкольное образовательное учреждение (ДОУ) обеспечивает воспитание, обучение, присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от двух месяцев до семи лет.

Детским дошкольным учреждениям принадлежит ведущая роль в социализации детей. Вместе с семьей они прививают детям основы социального опыта, формируют личность ребенка, развивают его по всем направлениям.

В процессе деятельности ДОУ реализуют такие функции как:

- оздоровительная;
- воспитательная;
- развивающая.

Функции дошкольного образования представлены в таблице ниже.

Таблица 1 – Функции дошкольного образования

Функция дошкольного образования	Направления реализации функций
Оздоровительная	1.Охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья детей 2.Создание благоприятных условий для полноценного проживания ребенком дошкольного детства, формирование основ безопасной культуры личности, всестороннее развитие психических и физических качеств в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями

## Окончание таблицы 1

Функция дошкольного образования	Направления реализации функций
Воспитательная	1. Воспитание с учетом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье
Развивающая	1. Обеспечение познавательно-речевого, социально-личностного, художественно-эстетического и физического развития детей. 2. Взаимодействие с семьями воспитанников для обеспечения полноценного развития детей

Дошкольное образовательное учреждение реализует основные общеобразовательные программы дошкольного образования, а также осуществляет присмотр и уход за детьми [42].

К дошкольным образовательным учреждениям относятся образовательные учреждения следующих видов (рисунок 1).

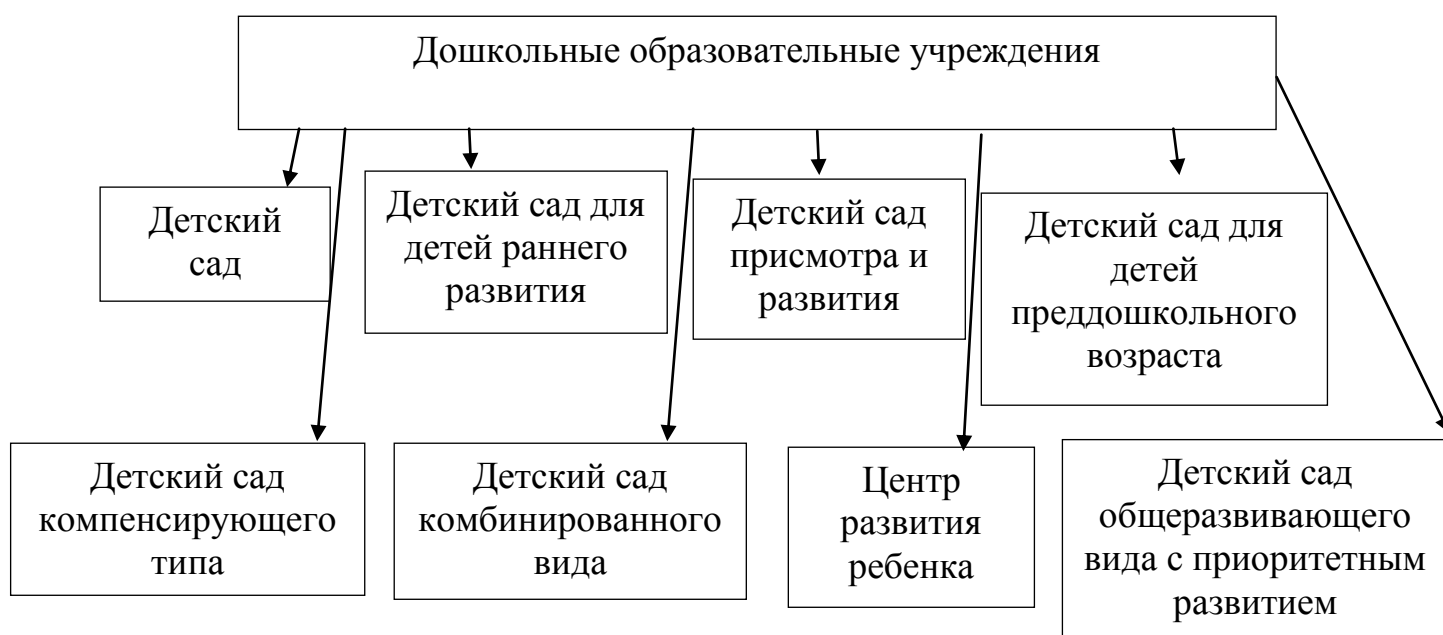


Рисунок 1 – Виды дошкольных образовательных учреждений

Дошкольные образовательные учреждения делятся на:

- 1) детский сад (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности);
- 2) детский сад для детей раннего возраста (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах



общеразвивающей направленности для воспитанников от 2 месяцев до 3 лет; создает условия для социальной адаптации и ранней социализации воспитанников);

3) детский сад для детей дошкольного (старшего дошкольного) возраста (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, а также при необходимости в группах компенсирующей и комбинированной направленности для воспитанников в возрасте от 5 до 7 лет с приоритетным осуществлением деятельности по обеспечению равных стартовых возможностей для обучения детей в общеобразовательных учреждениях);

4) детский сад пристра и оздоровления (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах оздоровительной направленности с приоритетным осуществлением деятельности по проведению санитарно-гигиенических, лечебно-оздоровительных и профилактических мероприятий и процедур);

5) детский сад компенсирующего вида (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах компенсирующей направленности с приоритетным осуществлением деятельности по квалифицированной коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии одной и более категорий детей с ограниченными возможностями здоровья);

6) детский сад комбинированного вида (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей, компенсирующей, оздоровительной и комбинированной направленности в разном сочетании);

7) детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по одному из направлений развития воспитанников (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности с приоритетным осуществлением развития

воспитанников по одному из таких направлений, как познавательно-речевое, социально-личностное, художественно-эстетическое или физическое);

8) центр развития ребенка — детский сад (реализует основную общеобразовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности и при необходимости в группах оздоровительной, компенсирующей и комбинированной направленности с приоритетным осуществлением деятельности по развитию воспитанников по нескольким направлениям, таким как познавательно-речевое, социально-личностное, художественно-эстетическое или физическое). В группах оздоровительной, компенсирующей и комбинированной направленности приоритетное осуществление развития воспитанников осуществляется по тем направлениям, которые наиболее способствуют укреплению их здоровья, коррекции недостатков в их физическом и (или) психическом развитии.

Выбор способов организации предоставления дошкольного образования — путем создания дошкольных учреждений либо создания комбинированных учреждений — находится в компетенции органов местного самоуправления [21].

В соответствии с п. 1 ст. 123.22 Гражданского кодекса Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ, государственные и муниципальные учреждения могут быть автономными, бюджетными или казенными (рисунок 2).



Рисунок 2 – Типы муниципальных и государственных учреждений

Казенное учреждение – это государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных, (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации полномочий государственных органов (органов местного самоуправления). Деятельность казенного учреждения финансируется за счет

средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы.

Автономное учреждение – это государственная организация, учрежденная Российской Федерацией, ее субъектом либо муниципальным образованием. Целью его является оказание услуг или выполнение работ в научной, образовательной деятельности, в сферах здравоохранения, социальной защиты, обеспечения занятости населения, культуры, спорта и прочих.

Государственное автономное учреждение создано может быть двумя путями:

— учреждение новой организации.

— изменение типа действующей организации, т. е. преобразование бюджетного или казенного учреждения в автономное. Для данной процедуры необходимо решение органов исполнительной власти. Причем при смене типа учреждения учредитель, как правило, не изменяется.

Автономное учреждение – это организация, которой доступна большая часть льгот, положенных бюджетному учреждению, но при этом не имеющая таких, же ограничений. Бюджетное учреждение получает определенные денежные средства от государства по расходному расписанию. Потратить их оно может только в строго определенных целях. Это же касается и его внебюджетной деятельности. Причем за все расходы и поступления оно должно полностью отчитываться перед Федеральным казначейством РФ. Автономное учреждение – это организация, обладающая большей свободой в финансово-хозяйственном плане. Она получает финансирование от государства, которое может направлять на расходы по основному виду деятельности, на содержание имущества или уплату налогов. Но также она может получать доход от закрепленного за ней имущества, например, сдавая в аренду помещение. Автономное учреждение имеет право размещать финансовые средства на депозитных счетах, получая тем самым дополнительный доход [42].

Бюджетное учреждение — некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации

полномочий соответственно органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах [31, с. 44].

В смете доходов и расходов должны быть отражены все доходы бюджетного учреждения, получаемые как из бюджета и государственных внебюджетных фондов, так и от осуществления предпринимательской деятельности, в т.ч. доходы от оказания платных услуг и доходы, получаемые от использования государственной или муниципальной собственности, закрепленной за ним на праве оперативного управления, и иной деятельности.

При уменьшении уполномоченными органами государственной власти в установленном порядке средств соответствующего бюджета, выделенных целевым назначением для финансирования договоров, заключаемых бюджетным учреждением, такое учреждение и другая сторона подобного договора должны оказывать государственные (муниципальные) услуги, выполнять работы и (или) исполнять государственные (муниципальные) функции, в то время, как бюджетное выполняет работы, оказывает услуги в целях осуществления предусмотренных законодательством РФ полномочий федерального органа государственной власти (государственного органа), исполнительного органа государственной власти субъекта РФ, органа местного самоуправления. Способ финансирования казенного учреждения — за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы, бюджетного — на основе финансирования государственного или муниципального задания. Следует отметить субсидиарную ответственность учредителя в казенном учреждении, в бюджетной субсидиарной ответственности нет. Говоря об ответственности перед кредиторами, казённое учреждение отвечает денежными средствами, а бюджетное отвечает всем имуществом, кроме недвижимого и особо ценного движимого имущества, переданного учредителем или приобретенного за счет выделенных им средств.

Таблица 2 – Краткая сравнительная характеристика деятельности казенного, бюджетного и автономного учреждений

Критерий сравнения	Казенное учреждение	Бюджетное и автономное учреждения
Виды деятельности	Оказывает государственные и муниципальные услуги, выполняет работы и (или) исполняет государственные и муниципальные функции	Оказывают услуги, выполняют работы (в т. ч. государственные и муниципальные по заданию учредителя); государственных и муниципальных функций не исполняет
Сферы, в которых может быть создано	В любых сферах (ограничений по сферам и их перечисления в законодательстве нет)	Представлены в открытом и закрытом перечнях, соответственно для бюджетных и автономных учреждений, в том числе образование.
Финансирование из бюджета	Всей деятельности учреждения	Государственного или муниципального задания, выданного учреждению
Способ доведения денежных средств	На основании бюджетной сметы	Субсидия (одной строкой)
Органы, в которых могут быть открыты счета	Казначейство (либо финансовые органы субъекта РФ, муниципалитета)	Казначейство (либо финансовые органы субъекта РФ, муниципалитета) или для автономных учреждений – кредитные организации
Возможности в случае получения дополнительных доходов	Доходы поступают в бюджет, могут учитываться (или не учитываться) при определении размера финансирования	Размер бюджетной субсидии рассчитывается по нормативам и не зависит от размера собственных доходов учреждения
Распоряжение доходами от приносящей доход деятельности	При увеличении размеров финансирования расходуются по смете без права самостоятельного распоряжения	Поступают в самостоятельное распоряжение учреждения
Распоряжение имуществом	Только с согласия собственника; виды имущества не выделяются	Выделяются виды имущества, которым можно распоряжаться лишь с согласия собственника и самостоятельно
Ответственность учреждения	Денежными средствами, имеющимися на счетах	Всем имуществом, кроме отдельно указанных видов
Субсидиарная ответственность учредителя	Предусмотрена	Предусмотрена по обязательствам, связанным с причинением вреда Гражданам

## Окончание таблицы 2

Критерий сравнения	Казенное учреждение	Бюджетное и автономное учреждения
Органы управления	Сохраняются прежними	Не изменяются в бюджетном учреждении; дополняются наблюдательным советом в автономном учреждении
Возможности по заключению крупных сделок, а также сделок «с заинтересованностью»	Сделки с заинтересованностью заключаются с одобрения надзорного органа	Крупные сделки и сделки с заинтересованностью заключаются с одобрения наблюдательного совета и (или) учредителя
Способ заключения контрактов	От имени учредителя	От имени учреждения
Действие Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»	Применяется при заключении гражданско-правовых договоров (контрактов)	Применяется при заключении гражданско-правовых договоров бюджетным, автономным учреждениями в соответствии со ст. 15 Федерального закона № 44-ФЗ
Наличие права создавать иные юридические лица и передавать им имущество	Не имеет	Имеет, в т. ч. на создание (участие) в коммерческих организациях в случаях, установленных законодательством

Таким образом, основное отличие правового статуса казенного учреждения от статуса автономного и бюджетного учреждений заключается в том, что казенное учреждение максимально ограничено в проявлении какой-либо инициативы, однако взамен получает гарантированное финансирование своей деятельности из бюджета (по бюджетной смете). Для данного типа сохраняются: смета с вытекающим отсюда контролем, субсидиарная (дополнительная) ответственность учредителя по его долгам, привычное финансирование деятельности учреждения как организации со статусом юридического лица по предусмотренным сметой статьям расходов. Вместе с тем, возможности казенного учреждения по распоряжению имуществом и денежными средствами ограничены, отсутствуют стимулы вести приносящую доход деятельность и получать доходы.

## 1.2 Программно-целевой метод и инструменты управления сферой дошкольного образования

В современной системе управления сформировались определенные концептуальные основы программно – целевого подхода и его применения в разных областях жизни и деятельности общества, существует некая программно-целевая идеология и даже парадигма управления. Этот подход приобретает особую актуальность в связи с реализацией национального проекта «Образование» [15].

В программно—целевом подходе осуществляется интеграция и синтез основных принципов управления и планирования: целевого (направленности на конечный результат), комплексности, связи целей и ресурсов, конкретности, единства отраслевого и территориального планирования (как преодоления местничества и ведомственности). Максимум достигнутого при минимуме затрат (интеллектуальных, материальных, трудовых) – вот смысл применения программно-целевого подхода.

Программно-целевое управление в разных контекстах и ситуациях может приобретать разные значения, которые не противоречат пониманию сути этого типа управления. При любом аспекте его рассмотрения сохраняются определенные общие и существенные признаки:

- системное понимание объекта;
- направленность на конечный результат;
- комплексный анализ проблем;
- комплексный подход к выбору целей и средств их достижения;
- увязывание воедино целей и ресурсов;
- создание для такого увязывания специального документа — целевой программы;
- стремление к максимальной эффективности достижения целей при рациональном использовании ресурсов;

– интеграция усилий субъектов управления отраслью и территорией (единство отраслевого и территориального планирования) [25].

Разработка целевых программ рассматривается как творческий процесс. В то же время программы обязательно ориентируются на соответствие определенному набору обязательных требований. В научной литературе выделены требования к программам как документам, соблюдение которых повышает вероятность их успешной реализации, а нарушение – наоборот, ставит ее под сомнение. Программы должны обладать, в частности, следующими свойствами: актуальностью (ориентацией на выявление и решение ключевых проблем), целостностью, прогностичностью, реалистичностью, контролируемостью [4].

В сфере образования существуют задачи, объективно требующие использования программно-целевого подхода, потому что применение других известных методов не обеспечивает их решение.

Можно определить условия эффективного применения программно-целевых методов в образовании [54].

Ученый Гаврилюк В.В., разрабатывающий эту методологию, полагает, что для этого:

1. Необходимы знания о внешней среде территориальной системы, о влияниях среды на систему и возможностях системы влиять на свое окружение. В прогностическом аспекте речь идет о предвидении будущих условий функционирования и развития региональных и муниципальных образовательных систем.

2. Необходимо знание актуальных и перспективных требований к этим системам, социального заказа к ним.

3. Необходима полноценная и надежная «входная» информация о состоянии региональных и муниципальных образовательных системах и их изменениях.

4. Последнее, в свою очередь, требует наличия разработанных средств анализа соответствующих параметров, характеристик, индикаторов, методов сбора статистических данных и их обработки, средств вычислительной и иной оргтехники.



5. Необходимо ясное, конкретное, реалистическое видение желаемого будущего территориальных образовательных систем, их результатов и управленческая воля вести эти системы в направлении этого желаемого будущего.

6. Необходимо знание существующего положения дел, а также достижений и особенно – проблем, т.е. разрыва между реальными результатами региональных, муниципальных образовательных систем и желаемым будущим (причем выраженное на одном языке, без чего нельзя сопоставить сущее и должное),

7. Требуется операциональная постановка целей и задач.

8. Необходимы согласованность целей на разных иерархических уровнях системы; наличие показателей выполнения поставленных целей, действенность процедур мониторинга основных процессов в территориальных системах.

9. Значимым является также наличие необходимых (хотя бы стартовых) для развития системы информационных, материально-технических, финансовых, нормативных, временных и иных ресурсов.

10. Необходимо наличие организационно-институциональной инфраструктуры выполнения программы, а также поддержка изменений со стороны организационной культуры, общественного мнения.

Успешное применение программно-целевого метода управления в сфере дошкольного образования требует также со стороны организаторов управления образованием понимания идеологии и технологии программно-целевого управления; разработанности методических средств анализа и программирования; наличия мотивации руководителей и специалистов и вооруженности их методическими средствами анализа ситуации, разработки целевых программ.

В то же время необходимо указать и известные ограничения для использования программно-целевого подхода в системе дошкольного образования [53].

В качестве специфичных для образования (как системы) факторов, ограничивающих возможности применения программно-целевых методов на региональном и муниципальном уровнях управления образованием или

создающих для разработчиков дополнительные трудности, выступают следующие:

1) зависимость основных результатов территориальных образовательных систем от множества факторов, в том числе слабо контролируемых этими системами. Речь идет, например, о результатах, связанных с такими процессами, как воспитание, оздоровление, социализация воспитанников детских садов;

2) объективная сложность формализации ожидаемых результатов (целей), их слабая прогнозируемость;

3) неразработанность основных параметров и показателей для объективного целостного анализа состояния дел в территориальных системах образования, что приводит к некачественной постановке приоритетных проблем, затрудняет определение важнейших целей и мониторинг процесса продвижения к цели;

4) замедленность и трудность получения обратной связи от потребителей о качестве «продукции, производимой в системе»;

5) слабая (или отсутствующая) материальная заинтересованность в повышении результатов деятельности (что вытекает из известного отсутствия механизмов установления надежной связи между трудовыми вкладами работников и результатами труда);

6) отсутствие или недостаточность необходимых для реализации программно-целевых подходов в управлении образованием структур и ресурсов (нормативных, финансовых, кадровых, информационных), слабость статистики;

7) объективная сложность переработки большого количества взаимоувязываемой информации, требующая использования современных информационных технологий, а также работы специалистов – аналитиков, прогнозистов, программистов и др., которых традиционно нет в образовательной системе [52].

Опыт применения отдельных целевых программ в практике управления образованием показал их недостаточную эффективность в случае их реализации, обеспечивающей решение лишь локальных проблем [53].

Необходима разработка комплекса целевых программ, объединяющих локальные программы во взаимосвязанную педагогическую систему, которая охватывает важнейшие аспекты обновления деятельности дошкольного образования.

Для разработки комплексно-целевой программы формируются рабочая группа и координационный совет. Проект программы готовится на основе концепции с учетом предложений всех структурных подразделений дошкольного учреждения. Он должен отвечать следующим требованиям: конкретность и реализуемость на каждом этапе; четкое обоснование ожидаемых результатов (социально-педагогических, психологических и др.); учет принципа оптимальности; комплексное решение проблем управления обучением, воспитанием и развитием учащихся.

В функции координационного совета по разработке и реализации программы входит определение необходимых мер, последовательности их осуществления в зависимости от важности целей и конкретных условий. По каждому блоку программы координационный совет определяет состав исполнителей и руководителя. Он привлекает экспертов и совместно с ними оценивает мероприятия (содержание, формы, методы, сроки реализации), которые необходимо выполнить для достижения конечной цели программы, источники методического, дидактического и ресурсного обеспечения [54].

Все цели программы должны быть реальными и конкретными, спланированными по срокам, применяемым технологиям и способам их освоения. Рабочая группа заранее знакомится с основными требованиями к программе, прогнозом конечных результатов, целями и задачами, учитывает наличие средств и ресурсов, способы их освоения, возможности технологического профессионального контроля и коррекции нововведений. В противном случае программа будет формальной, а ее цель – недостижимой.

Разработчики должны проанализировать итоги функционирования той или иной педагогической системы и спрогнозировать социально-педагогическую среду. После этого они приступают к формулированию генеральной и других

целей развития педагогической системы. На данном этапе разработчикам и экспертам важны знания и об альтернативных целях. Это обстоятельство поможет выбрать оптимальные пути достижения целей и предвидеть ограничения и препятствия в сфере дошкольного образования.

Государственное управление сферой дошкольного образования опирается на инструменты (рисунок 3).



Рисунок 3 – Инструменты государственного управления сферой дошкольного  
Образования

Лицензирование образовательной деятельности – это процесс, направленный на установление соответствия условий осуществления образовательного процесса, предлагаемых учебным заведением, условиям, предусмотренным Постановлением Правительства о лицензировании образовательной деятельности.

Лицензирование образовательных учреждений — это необходимая процедура, если организация занимается обучением по программам дошкольного, общего образования и дополнительного образования детей, если осуществляет профессиональную подготовку, ведет профессиональное начальное, среднее, высшее, послевузовское, дополнительное образование, включая военное. Также необходимо лицензирование организациям, занимающимся профессиональной подготовкой.

Лицензирование в России в первую очередь регламентируется Законом РФ «Об образовании».

Основное условие состоит в том, что разрешение выдается только на некоммерческую деятельность. При первичном лицензировании ДООУ лицензия выдается сроком не более, чем на 3 года.

Для выдачи слушателям документов государственного образца необходима аккредитация. Лицензирование и аккредитация значительно повышают конкурентоспособность учреждения на рынке образовательных услуг.

В положении об образовательной деятельности содержится перечень видов деятельности и правила. При соблюдении правил лицензирования, соискатель получает лицензию на образовательную деятельность. При процедуре получения лицензии обязательным мероприятием является регистрация лицензирования. Номер лицензии заносится в электронный реестр. Обеспечением ведения в электронной форме реестров занимается отдел лицензирования.

Перечень документов, необходимых для получения лицензии содержится в положении о лицензировании отдельных видов деятельности.

Лицензирование образовательной деятельности осуществляют:

- Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор);
- органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

К инструментам деятельности ДООУ также относятся нормативы.

#### 1. Нормы численности работников дошкольных учреждений

Нормативы численности рекомендуются для определения и обоснования необходимой списочной численности работников дошкольных учреждений, рациональной организации их труда.

Нормативы численности работников, занятых в дошкольных учреждениях, установлены с учетом обеспечения нормальных условий для всестороннего развития и воспитания детей.

Существуют нормативы численности работников яслей, яслей-садов, детских садов.

Нормативами охвачены следующие функции управления:

— управление дошкольным учреждением: заведующий дошкольным учреждением, заместитель заведующего по воспитательной работе; педагог-психолог; заместитель заведующего по хозяйственной работе, заведующий хозяйством; делопроизводитель (секретарь-машинистка);

— бухгалтерский учет и финансовая деятельность: гл. бухгалтер, бухгалтер I и II категории;

— воспитательно-педагогическая и оздоровительная деятельность: воспитатель, помощник воспитателя, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, учитель-дефектолог;

— приготовление детского питания: шеф-повар, повар, кухонный рабочий;

— хозяйственное обслуживание: кладовщик, кастелянша, машинист по стирке и ремонту спецодежды (белья), грузчик, садовник, рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий, уборщик служебных помещений, сторож;

— организация обучения плаванию детей дошкольного возраста.

Нормативы численности установлены исходя из предельной наполняемости групп в дошкольном учреждении общего назначения:

в возрасте до одного года — 10 детей;

в возрасте от одного года до трех лет — 15 детей;

в возрасте свыше трех лет — 20 детей.

При необходимости допускается комплектование групп детьми разных возрастов. В группы с круглосуточным пребыванием принимаются дети в возрасте от 1 года до 6 лет.

Для детей, имеющих отклонения в развитии, предельная наполняемость групп в дошкольном учреждении составляет:

— для детей с тяжелыми нарушениями речи – 6 и 10 детей;

— для глухих, слабослышащих, слабовидящих детей – 6 человек;

— нарушение опорно-двигательного аппарата – 6-8 человек

— для детей с задержкой психического развития – 6-10 человек.

В основу разработки нормативов численности положены следующие данные:

— штатные расписания работников различных дошкольных учреждений;

- результаты анализа и исследования затрат рабочего времени (фотографии и самофотографии) на работы, выполненные персоналом дошкольных учреждений;
- статистические данные, характеризующие факторы, влияющие на затраты труда работников, занятых в дошкольных учреждениях;
- результаты изучения и анализа опроса работников дошкольных учреждений (анкетирование, сбор предложений) по улучшению их работы.

## 2. Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиНы для дошкольных учреждений

Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы разработаны в соответствии с Федеральным законом от 30 марта 1999 г., N 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», Законом Российской Федерации от 13 января 1996 г. N 12-ФЗ «Об образовании» (с изменениями и дополнениями, Собрание законодательства Российской Федерации 2002, N 7, ст.631), постановлением Правительства Российской Федерации от 01.07.1995, N 677 (ред. от 23.12.2002) «Об утверждении Типового положения о дошкольном образовательном учреждении» (Собрание законодательства Российской Федерации, 1995, N 28, ст. 2694) [1,10].

Санитарные правила устанавливают санитарно-эпидемиологические требования к размещению, устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных образовательных учреждениях (далее — ДОО) независимо от форм собственности и их подчиненности.

Настоящие санитарные правила являются обязательными для исполнения всеми юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, деятельность которых связана с проектированием, строительством, реконструкцией, эксплуатацией ДОО, воспитанием и обучением детей, а также для органов и учреждений, осуществляющих государственный санитарно-эпидемиологический надзор.

Вместимость вновь строящихся дошкольных образовательных учреждений не должна превышать 350 мест; вместимость ДОО, пристроенных к торцам жилых домов и встроенных в жилые дома, — не более 150 мест. Вместимость ДОО для

сельских населенных мест и поселков городского типа — рекомендуется не более 140 мест.

ДОУ предназначены для детей в возрасте от 2 месяцев до 7 лет. Подбор контингента разновозрастной (смешанной) группы должен учитывать возможность организации в ней режима дня, максимально соответствующего анатомо-физиологическим особенностям каждой возрастной группы.

При комплектовании групп в малокомплектных ДОУ оптимальным является:

- две смешанные группы детей смежного возраста (ясельная, дошкольная);
- две смешанные группы детей смежных возрастов и одна подготовительная.

Количество и соотношение возрастных групп детей ДОУ во вновь строящихся ДОУ определяется заданием на проектирование исходя из их предельной наполняемости:

- для ясельного возраста от 2 месяцев до 1 года — не более 10 человек;
- от 1 года до 3 лет — не более 15 человек;
- при наличии в группе детей двух возрастов (от 2 мес. до 3 лет) - 8 человек;
- для дошкольного возраста для детей 3-7 лет — не более 20 человек (оптимальная 15 человек);
- в разновозрастных группах при наличии в группе детей любых трех возрастов (3-7 лет) — не более 10 человек;
- при наличии в группе детей любых двух возрастов (3-7 лет) — не более 20 человек (оптимальная — 15 человек).

При строительстве, реконструкции и ремонте ДОУ следует использовать строительные и отделочные материалы, имеющие санитарно-эпидемиологическое заключение об их соответствии требованиям, предъявляемым к детским учреждениям.

Ввод в эксплуатацию построенных или реконструированных ДОУ, а также функционирование действующих ДОУ разрешается при наличии санитарно-эпидемиологического заключения о соответствии санитарным правилам и нормам.

Игровое и спортивное оборудование на участке и в здании ДОУ, мебель,



компьютерная техника, игры, игрушки, издательская продукция, предметы гигиены и ухода за детьми, моющие и дезинфицирующие средства должны иметь санитарно-эпидемиологическое заключение о соответствии санитарным правилам.

#### Требования к организации режима дня и учебных занятий

Режим дня должен соответствовать возрастным особенностям детей и способствовать их гармоничному развитию. Максимальная продолжительность непрерывного бодрствования детей 3-7 лет составляет 5,5-6 часов. Установленные часы приема пищи необходимо строго соблюдать в соответствии с п.2.10.14 настоящих правил.

В разновозрастных группах общие режимные моменты следует начинать на 5-10 мин раньше с более младшими детьми. Режим дня в разновозрастной ясельной группе следует дифференцировать: для детей до 1 года, для детей от 1 до 1,5 лет и от 1,5 до 3 лет.

Ежедневная продолжительность прогулки детей составляет не менее 4-4,5 часов. Прогулку организуют 2 раза в день: в первую половину — до обеда и во вторую половину — после дневного сна или перед уходом детей домой. При температуре воздуха ниже  $-15^{\circ}\text{C}$  и скорости ветра более 7 м/с продолжительность прогулки сокращается. Прогулка не проводится при температуре воздуха ниже  $-15^{\circ}\text{C}$  и скорости ветра более 15 м/с для детей до 4 лет, а для детей 5-7 лет при температуре воздуха ниже  $-20^{\circ}\text{C}$  и скорости ветра более 15 м/с (для средней полосы).

Во время прогулки с детьми необходимо проводить игры и физические упражнения. Подвижные игры проводят в конце прогулки перед возвращением детей в помещение ДОУ.

Общая продолжительность суточного сна для детей дошкольного возраста 12-12,5 часов, из которых 2,0-2,5 отводится дневному сну. Для детей от 1 года до 1,5 лет дневной сон организуют дважды в первую и вторую половину дня общей продолжительностью до 3,5 часов. Оптимальным является организация дневного сна на воздухе (на веранде). Для детей от 1,5 до 3 лет дневной сон организуют

однократно продолжительностью не менее 3 часов. Перед сном не рекомендуется проведение подвижных эмоциональных игр.

Самостоятельная деятельность детей 3-7 лет (игры, подготовка к занятиям, личная гигиена и др.) занимает в режиме дня не менее 3-4 часов.

Администрация ДОО несет ответственность за соответствие программ и технологий обучения и воспитания, методов и организации учебно-воспитательного процесса возрастным и психофизиологическим возможностям детей.

Программы, методики и режимы воспитания и обучения в части гигиенических требований допускаются к использованию при наличии санитарно-эпидемиологического заключения о соответствии их санитарным правилам.

Для детей ясельного возраста от 1,5 до 3 лет планируют не более 10 занятий в неделю (развитие речи, дидактические игры, развитие движений, музыкальные и др.) продолжительностью не более 8-10 мин. Допускается проводить одно занятие в первую и одно занятие во вторую половину дня. В теплое время года максимальное число занятий проводят на участке во время прогулки. Нецелесообразно одновременно проводить занятия с группой более 5-6 детей.

Максимально допустимый объем недельной образовательной нагрузки, включая занятия по дополнительному образованию, для детей дошкольного возраста составляет: в младшей группе (дети четвертого года жизни) — 11 занятий, в средней группе (дети пятого года жизни) — 12, в старшей группе (дети шестого года жизни) — 15, в подготовительной (дети седьмого года жизни) — 17 занятий.

При 6 — дневной учебной неделе в субботу целесообразно проводить только занятия эстетически-оздоровительного цикла, спортивные праздники, соревнования, увеличить продолжительность прогулки.

Максимально допустимое количество занятий в первой половине дня в младшей и средней группах не превышает двух, а в старшей и подготовительной трех. Их продолжительность для детей 4 года жизни — не более 15 минут, для детей 5 года жизни — не более 20 минут, для детей 6 года жизни — не более 25

минут, а для детей 7 года жизни — не более 30 минут. В середине занятия проводят физкультминутку. Перерывы между занятиями — не менее 10 минут. Занятия для детей старшего дошкольного возраста могут проводиться во второй половине дня после дневного сна, но не чаще 2-3 раз в неделю. Длительность этих занятий — не более 25-30 минут. В середине занятия статического характера проводят физкультминутку.

При проведении занятий с использованием компьютеров, занятия по иностранному языку группу рекомендуется делить на подгруппы.

Занятия по дополнительному образованию (студии, кружки, секции и т.п.) для детей дошкольного возраста недопустимо проводить за счет 2.12.8. Занятия физкультурно-оздоровительного и эстетического цикла должны занимать не менее 50 % общего времени занятий.

Занятия, требующие повышенной познавательной активности и умственного напряжения детей, следует проводить в первую половину дня и в дни наиболее высокой работоспособности детей (вторник, среда). Для профилактики утомления детей рекомендуется сочетать указанные занятия с физкультурными, музыкальными занятиями, ритмикой и т.п.

Занятия с использованием компьютеров для детей 5-7 лет следует проводить не более одного в течение дня и не чаще трех раз в неделю в дни наиболее высокой работоспособности: во вторник, в среду и в четверг. После занятия с детьми проводят гимнастику для глаз. Непрерывная продолжительность работы с компьютером на развивающих игровых занятиях для детей 5 лет не должна превышать 10 минут и для детей 6-7 лет — 15 минут. Для детей, имеющих хроническую патологию, часто болеющих (более 4 раз в год), после перенесенных заболеваний в течение 2 недель продолжительность занятий с компьютером должна быть сокращена для детей 5 лет до 7 минут, для детей 6 лет — до 10 мин.

Для снижения утомительности компьютерных занятий необходимо обеспечить гигиенически рациональную организацию рабочего места: соответствие мебели росту ребенка, достаточный уровень освещенности. Экран видеомонитора должен находиться на уровне глаз или чуть ниже, на расстоянии не ближе 50 см. Ребенок,

носящий очки, должен заниматься за компьютером в них. Недопустимо использование одного компьютера для одновременного занятия двух или более детей. Занятия детей с компьютером проводят в присутствии педагога или воспитателя (методиста).

Физическое воспитание детей должно быть направлено на улучшение состояния здоровья и физического развития, расширение функциональных возможностей растущего организма, формирование двигательных навыков и двигательных качеств.

Рациональный двигательный режим, физические упражнения и закаливающие мероприятия следует осуществлять с учетом состояния здоровья, возрастно-половых возможностей детей и сезона года.

Организованные формы двигательной деятельности должны включать: утреннюю гимнастику, физкультурные занятия в помещении и на воздухе, физкультурные минутки, подвижные игры, спортивные упражнения, ритмическую гимнастику, занятия на тренажерах, плавание и т.п.

Оценка эффективности физического воспитания осуществляется на основе динамики состояния здоровья детей, развития двигательных качеств и навыков на каждом году жизни.

Тестирование физической подготовленности дошкольников проводит воспитатель по физической культуре в начале учебного года (сентябрь — октябрь) и в конце его (апрель-май) и контролирует методист (старший воспитатель) ДОО. Оценку уровня физической подготовленности медицинская сестра вносит в «Медицинскую карту».

Разрешение на проведение тестирования физической подготовленности детей дает медперсонал ДОО.

Требования к соблюдению санитарных правил  
Руководитель учреждения обеспечивает:

— наличие в учреждении настоящих санитарных правил и норм и доведение их содержания до сотрудников учреждения;

выполнение требований санитарных правил и норм всеми сотрудниками учреждения;

— организацию производственного и лабораторного контроля; необходимые условия для соблюдения санитарных правил и норм;

— прием на работу лиц, имеющих допуск по состоянию здоровья, прошедших профессиональную гигиеническую подготовку и аттестацию;

— наличие личных медицинских книжек на каждого работника;

— своевременное прохождение периодических медицинских обследований всеми работниками ДОУ;

— организацию курсовой гигиенической подготовки и переподготовки по программе гигиенического обучения не реже 1 раза в 2 года;

— выполнение постановлений, предписаний центров госсанэпиднадзора; условия труда работников в соответствии с действующим законодательством, санитарными правилами и гигиеническими нормативами;

— исправленную работу технологического, холодильного и другого оборудования учреждения;

— проведение при необходимости мероприятий по дезинфекции, дезинсекции и дератизации;

— наличие аптек для оказания первой медицинской помощи и их своевременное пополнение;

— организацию санитарно-гигиенической работы с персоналом путем проведения семинаров, бесед, лекций.

Медицинский персонал ДОУ осуществляет повседневный контроль за соблюдением требований санитарных правил. За нарушение санитарного законодательства руководитель ДОУ несет ответственность в порядке, установленном федеральным законом от 30 марта 1999 г. N 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» [10].

Следующий инструмент – государственное задание.

Государственное (муниципальное) задание определяет основную деятельность учреждения. Источником обеспечения выполнения государственного задания служат субсидии на государственное (муниципальное) задание.

В соответствии с пунктом 3 статьи 9.2. Федерального закона от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» бюджетные учреждения ведут свою деятельность на основании государственного (муниципального) задания, которое формируется соответствующим органом, реализующим функции и полномочия учредителя. Отказаться от выполнения государственного (муниципального) задания бюджетное учреждение не может.

Общие требования к формированию государственного (муниципального) задания, включая состав показателей госзадания, установлены нормами статьи 69.2 Бюджетного кодекса РФ. Однако порядок формирования государственного (муниципального) задания каждое публично-правовое образование определяет самостоятельно. Для региональных государственных учреждений такой порядок устанавливается высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ, для муниципальных учреждений – местной администрацией. Кроме того, учредитель (публично-правовое образование) определяет:

- форму государственного (муниципального) задания;
- порядок его утверждения (грифом «утверждаю» или правовым актом);
- порядок внесения в него изменений (переутверждение госзадания в целом или только утверждение его изменений).

Бюджетный кодекс РФ не устанавливает единого (предельного) срока утверждения государственного (муниципального) задания для всех государственных (муниципальных) учреждений. Такой срок также самостоятельно определяет соответствующее публично-правовое образование. Очевидно, что госзадание нужно утвердить не только до начала очередного финансового года, но и до начала работы над соответствующим бюджетом на очередной год, поскольку именно государственное или муниципальное задание будет основанием для определения размера субсидий на его выполнение.

Чтобы бюджетное учреждение выполнило госзадание, учредитель выделяет ему субсидии на госзадание. Для этого учредитель рассчитывает объем финансового обеспечения. Общий порядок расчета устанавливают для:

- федеральных учреждений – Правительство РФ (в настоящее время действует постановление Правительства РФ от 26.06.2015 № 640);
- субъектов РФ – высший исполнительный орган госвласти субъекта РФ;
- муниципальных – местная администрация.

Затраты, которые включают в расчет объема финансирования, это:

- нормативные затраты на госуслуги – их утверждает учредитель (ГРБС) с учетом общих требований и отраслевой специфики подведомственных учреждений;

- нормативные затраты на работы – решение о расчете нормативных затрат на работы принимает учредитель (ГРБС);

- затраты на имущественные налоги – затраты на налоги, объект налогообложения которых – имущество учреждения. Если учреждение оказывает услуги сверх госзадания;

- затраты на имущественные налоги – затраты на налоги, объект налогообложения которых – имущество учреждения. Если учреждение оказывает услуги сверх госзадания за плату и ведет другую платную деятельность, то следует применять дополнительный коэффициент;

- затраты на содержание имущества, которое учреждение для госзадания не использует – такие затраты включают в объем финансирования только по решению учредителя. Если учреждение ведет платную деятельность сверх госзадания, то применяйте дополнительный коэффициент. С 2019 года эти затраты в объеме финансирования учитывать не будут. Исходя из положений Федерального закона № 7-ФЗ и Федерального закона № 174-ФЗ, финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания государственными (муниципальными) бюджетными и автономными учреждениями осуществляется в виде субсидии из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации. Данная субсидия предоставляется

учреждениям в соответствии с абзацем первым пункта 1 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации.

В соответствии с изменениями, внесенными в указанную статью Бюджетного кодекса Российской Федерации Федеральным законом от 07.05.2013 № 104-ФЗ, субсидии бюджетным и автономным учреждениям на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания (далее – субсидия на государственное (муниципальное) задание) рассчитываются с учетом нормативных затрат на оказание ими государственных (муниципальных) услуг физическим и (или) юридическим лицам и нормативных затрат на содержание государственного (муниципального) имущества.

Для расчета нормативных затрат на оказание *i*-ой услуги следует исходить из суммы составляющих затрат, необходимых для оказания соответствующей услуги (как непосредственно связанных с ее оказанием, так и затрат на общехозяйственные нужды), к которым относятся затраты на оплату труда основного и вспомогательного персонала, затраты на оплату услуг связи и транспорта, коммунальные услуги и пр.

Расходы бюджетных и автономных учреждений, источником финансового обеспечения которых являются средства субсидии на государственное (муниципальное) задание, учитываемые на лицевых счетах данных учреждений, открытых им в территориальных органах Федерального казначейства, финансовых органах субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, осуществляются без представления ими в территориальные органы Федерального казначейства, финансовые органы субъектов Российской Федерации, муниципальных образований документов, подтверждающих возникновение денежных обязательств.

Основная задача учреждения – выполнить государственное (муниципальное) задание в заданном объеме в соответствии со стандартом (при его наличии) и с должным качеством (если показатели качества установлены), а не израсходовать средства субсидии на государственное (муниципальное) задание ровно по той формуле, по которой она была рассчитана.



Как правило, субсидии на государственное (муниципальное) задание бюджетным и автономным учреждениям предоставляются на основании соглашения, заключаемого с этими учреждениями органами, осуществляемыми функции и полномочия их учредителя, являющимися одновременно главными распорядителями бюджетных средств. Правила заключения такого соглашения, его форма и содержание (объемы и сроки перечисления субсидии, порядок изменения объема субсидии, предоставления отчетности и пр.) определяются в порядке предоставления субсидий на государственное (муниципальное) задание, утверждаемом соответственно нормативными правовыми актами Правительства Российской Федерации, высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, муниципальными правовыми актами местной администрации.

Вместе с тем, получателями субсидий на государственное (муниципальное) задание могут являться бюджетные и автономные учреждения, которые сами согласно статье 6 Бюджетного кодекса Российской Федерации, а также пункту 25 статьи 30 Федерального закона № 83-ФЗ являются главными распорядителями бюджетных средств. В данном случае соглашение о предоставлении субсидии на государственное (муниципальное) задание может не заключаться (соглашение также может не заключаться при предоставлении учреждением части субсидии на государственное (муниципальное) задание своему обособленному структурному подразделению). При этом в форме государственного (муниципального) задания целесообразно предусмотреть порядок предоставления такими учреждениями отчетности об использовании средств субсидии на государственное (муниципальное) задание органу, осуществляющему функции и полномочия их учредителя.

Остатки субсидии на государственное (муниципальное) задание могут быть израсходованы учреждением, например, на проведение капитального ремонта имущества, принадлежащего ему на праве оперативного управления (в том числе в дополнение к целевой субсидии, предоставленной учреждению на осуществление капитального ремонта), на приобретение оборудования, на

осуществление приносящей доход деятельности, на повышение заработной платы сотрудникам учреждения при условии, что направления расходования этих остатков соответствуют целям деятельности учреждения, утвержденным в его уставе.

Помимо субсидий на выполнение государственного или муниципального задания, предоставляются и субсидии на иные цели. Как правило, такое финансирование имеет целевой характер

В соответствии со статьей 69.2 Бюджетного кодекса РФ в случае утверждения закона (решения) о бюджете на очередной финансовый год государственное (муниципальное) задание утверждается на срок до одного года. При утверждении закона (решения) о бюджете на трехлетний период госзадание также может утверждаться на срок до трех лет. При этом предполагается, что показатели задания могут ежегодно корректироваться.

Таким образом, дошкольное образование является необходимой составляющей процесса социализации ребенка. Современные дошкольные учреждения сосредоточены на выполнении оздоровительной, воспитательной и развивающей задач. Кроме того, важным аспектом является взаимодействие дошкольных учреждений с семьей. В настоящий момент муниципальные и государственные организации делятся на казенные, автономные и бюджетные учреждения.

Для эффективного управления в сфере дошкольного образования применяют программно – целевой подход [53].

В программно-целевом подходе осуществляется интеграция и синтез основных принципов управления и планирования ДООУ: целевого (направленности на конечный результат), комплексности, связи целей и ресурсов, конкретности, единства отраслевого и территориального планирования (как преодоления местничества и ведомственности).

Государственное управление сферой дошкольного образования опирается на инструменты. К инструментам относятся:

- лицензирование;
- различные нормативы (ресурсные, санитарные);

- государственное задание;
- субсидии на возмещение затрат на оказание государственных и муниципальных услуг в сфере дошкольного образования.

Применение данных методов и инструментов позволяет осуществлять управление сферой дошкольного образования наиболее эффективно

## 2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ СФЕРЫ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

### 2.1 Анализ обеспеченности населения дошкольным образованием

Муниципальная система образования г. Челябинска, действуя на основе федеральных и региональных нормативно правовых актов, имеет свои особенные цели, направленные на обеспечение доступности образования различным категориям населения, пользующимся его услугами, что обусловлено функционированием на территории Челябинска дошкольных образовательных учреждений всех типов и видов, число которых на 01.01.2017 составило 1427. Администрация города поддерживает по всем направлениям национального проекта не только средние школы, но и другие типы образовательных учреждений, которые составляют 75 % от всех учреждений города.

По результатам государственной аккредитации образовательных учреждений, проведенной в период с 2016 по 2017 годы: на 4 % увеличилось количество центров развития ребенка, на 6 % — детских садов первой категории.

По данным Министерства образования за 2015-2016 годы в регионе было построено, реконструировано и выкуплено 67 объектов 11,6 тысячи мест. На эти цели было затрачено свыше 6,5 миллиарда рублей из средств консолидированного бюджета.

Изменения в системе образования требуют адекватных изменений в организации управления ею, оптимизации структуры служб сопровождения, служб обеспечения функционирования и развития системы. С этой целью был

создан городской Учебно-методический центр и городской Центр диагностики и консультирования. Объединение ресурсов и укрупнение управляемых единиц позволило использовать более эффективные механизмы управления.

Задачей учебно-методического центра стали также презентация передового педагогического опыта, инновационных и экспериментальных технологий, проектов, программ. В городе создана мотивационно-развивающая система поддержки инновационной деятельности образовательных учреждений как один из путей повышения качества образования. Развитие дошкольного образования декларируется на федеральном и региональном уровнях как одно из самых приоритетных направлений деятельности органов управления образованием и образовательных учреждений. В 2017 году дошкольная образовательная система города Челябинска включала в себя 1344 дошкольных образовательных учреждений и 185 дошкольных отделений при школах. Из них 291 — это муниципальные детские сады и 17 — образовательные учреждения для детей дошкольного и младшего школьного возраста.

Сравнительный анализ по возрастной численности детей раннего и дошкольного возраста, проживающих в городе, и количества воспитанников в детских садах показал, что дошкольные образовательные учреждения посещает 99,95 % детей в возрасте от 3-х до 7 лет и 46,4 % детей в возрасте от 1 года до 3-х лет. Эти данные подтверждают, что потребность семей, имеющих детей в возрасте от 3-х до 7 лет, в дошкольном образовании практически полностью обеспечивается. Теперь упор будет делаться на детей, которые не достигли трехлетнего возраста. К концу 2017 года в Челябинской области планируется открыть еще 1200 мест для детей от 1 до 3 лет [4].

Проблема доступности дошкольного образования тесно связана с его качеством. Так, ежегодно увеличивается доля дошкольных учреждений, полностью перешедших на программы нового поколения. Соответственно на 7,5 % по сравнению с 2015 годом увеличивается число детей, получающих дошкольное образование по программам нового поколения, и составляет 87,7 % от общего числа детей дошкольного возраста. Выделенные городом средства

позволили увеличить выполнение по питанию натуральных норм на 1,3 %, денежных норм — на 14 %.

Таблица 3 – Количество детей 1-7 лет охваченных дошкольным образованием

2015 год		2016 год	
План (%)	Факт (%)	План (%)	Факт (%)
78,5	80,6	79,0	80,2

Результаты представим на гистограмме.

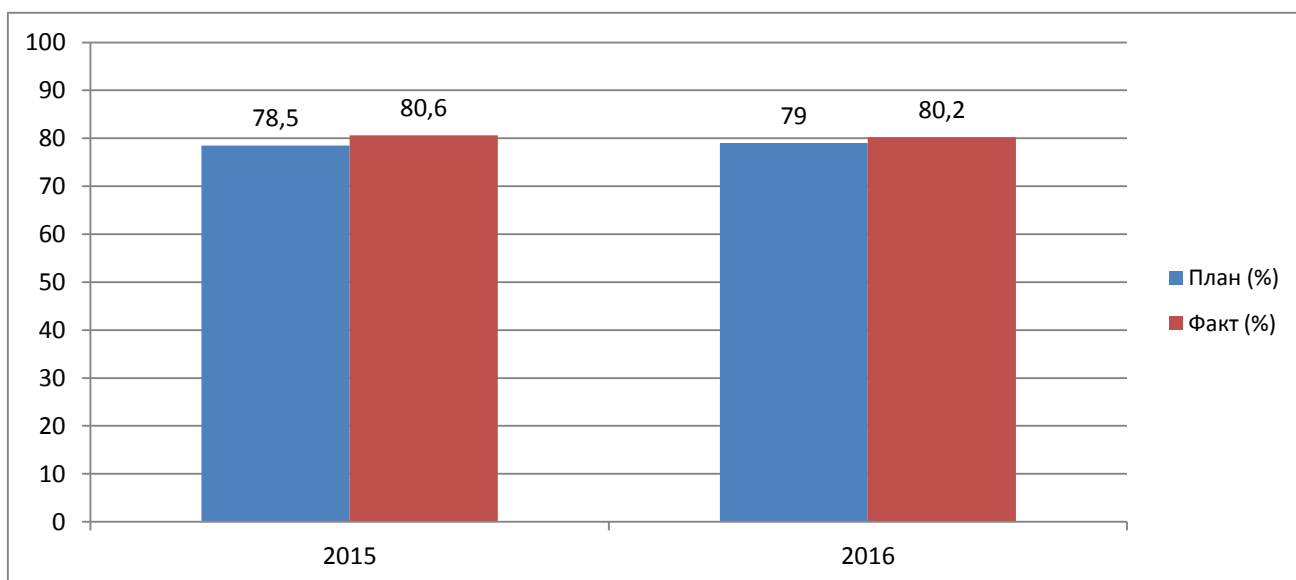


Рисунок 4 — Количество детей 1-7 лет, охваченных дошкольным образованием

Данные содержащиеся в таблице 1 и графике 1 позволяют сделать вывод о том, что плановые и фактические показатели на протяжении 2015 и 2016 годов по охвату детей 1-7 лет дошкольным образованием растут.

В муниципальной образовательной системе города создана сеть дошкольных образовательных учреждений компенсирующего вида. Получают развитие такие услуги коррекционного образования дошкольников, как организация ранней

коррекции отклонений в развитии детей, интегрированные группы, коррекция речевых нарушений у детей в условиях логопедических пунктов.

Особое значение в системе специального коррекционного образования придается ранней коррекции отклонений в развитии детей дошкольного возраста. В целом по городу количество групп ранней коррекции увеличилось по сравнению с данными 2016 года на 15 и составляет 48 групп, то есть 2 % от общего количества групп. Это позволяет расширить охват детей необходимой коррекционно-педагогической и медико-социальной помощью, максимально приблизить ее к месту жительства ребенка, обеспечить родителей воспитанников консультативной поддержкой позволяет внедрение в практику дошкольных образовательных учреждений групп интегрированного воспитания и обучения. Как положительный отмечается факт увеличения в дошкольной образовательной системе города групп интегрированного обучения и воспитания дошкольников. Всего в городе функционирует 43 группы интегрированного обучения и воспитания детей, что составляет 1,6 % от их общего количества.

В 2016 году по программам специального (коррекционного) образования обучаются 6000 детей дошкольного возраста, что на 1299 ребенка больше, чем в 2015 году.

Вместе с тем следует отметить, что в основном прирост охвата детей коррекционным образованием обеспечивается за счет удовлетворения потребности в коррекции нарушений речи дошкольников. Следовательно, на ближайшую перспективу необходимо решать проблему открытия групп разной направленности, в которых будут получать дошкольное образование дети с различными патологиями в развитии. Важным показателем развития системы общественного дошкольного образования является уровень здоровья воспитанников. За последние пять лет на уровне 11,8 стабилизировался показатель количества дней, пропущенных одним ребенком по болезни. В настоящее время 2955 детей посещают оздоровительные группы. Однако существующая сеть групп не в полной мере удовлетворяет потребности в данной услуге.

Анализ развития системы общественного дошкольного образования показывает, что увеличивается количество дошкольных учреждений и групп, в которых образование для детей осуществляется по вариативным программам. В детских садах города используются 10 программ нового поколения, рекомендованных Министерством образования и науки Российской Федерации: «Радуга», «Развитие», «Детство», «Из детства в отрочество», «Кроха», «Одаренный ребенок», «Сообщество», «Дом радости», «Золотой ключик», «Школа 2100». Наиболее широкое распространение получили такие программы, как «Радуга» (40 % от числа групп), «Детство» (29,5 %), «Развитие» (13,7 %).

Данные программы в большей степени направлены на взаимодействие с семьями воспитанников и обеспечивают преемственность дошкольного и начального общего образования.

В системе дошкольного образования Челябинской области действуют различные образовательные учреждения. Представим данные в таблице.

Таблица 4 – Классификация ДОУ Челябинской области

Число дошкольных образовательных организаций, включая филиалы			В том числе*			
			самостоятельные дошкольные образовательные организации, всего	обособленные структурные подразделения (филиалы) дошкольной образовательной организации	обособленные структурные подразделения (филиалы) общеобразовательной организации	общеобразовательные организации, в состав которых входят дошкольные группы
Всего	Город	село				
1483	952	531	1427	39	17	175
		35,8 %				

Представим территориальную классификацию ДОУ Челябинской области на секторной диаграмме.

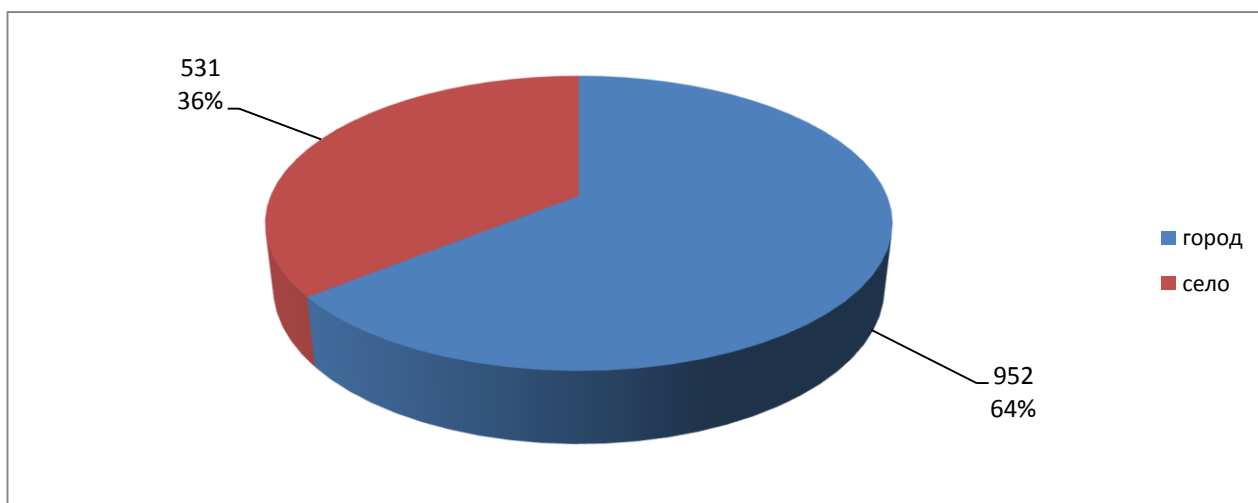


Рисунок 5 – Число образовательных организаций, включая филиалы

В ведении муниципалитетов находится – 1427 дошкольных образовательных организаций. Государственных детских садов – 2 и 17 детских садов частные. обособленных структурных подразделений (филиалы) – 39, обособленные структурные подразделения (филиалы) дошкольной образовательной организации общеобразовательной организации — 17, общеобразовательные организации, в состав которых входят дошкольные группы — 175.

За прошедший год возвращено в систему образования 2 здания из числа ликвидированных ранее детских садов на 310 мест (г.Магнитогорск, Чебаркуль). Введено в эксплуатацию 16 новых и реконструированных детских садов. В том числе построено (реконструировано) (гг. Магнитогорск (6 учреждений), Челябинск (3 учреждения), Троицк, Чебаркуль, Еманжелинский, Увельский муниципальные районы), выкуплено у частных застройщиков 3 здания детских садов (г. Челябинск, Красноармейский, Сосновский муниципальные районы). Суммарная мощность увеличения мощности сети за счет строительства дошкольных образовательных учреждений составила 3010 мест.

Результаты представим на гистограмме (рисунок 6)



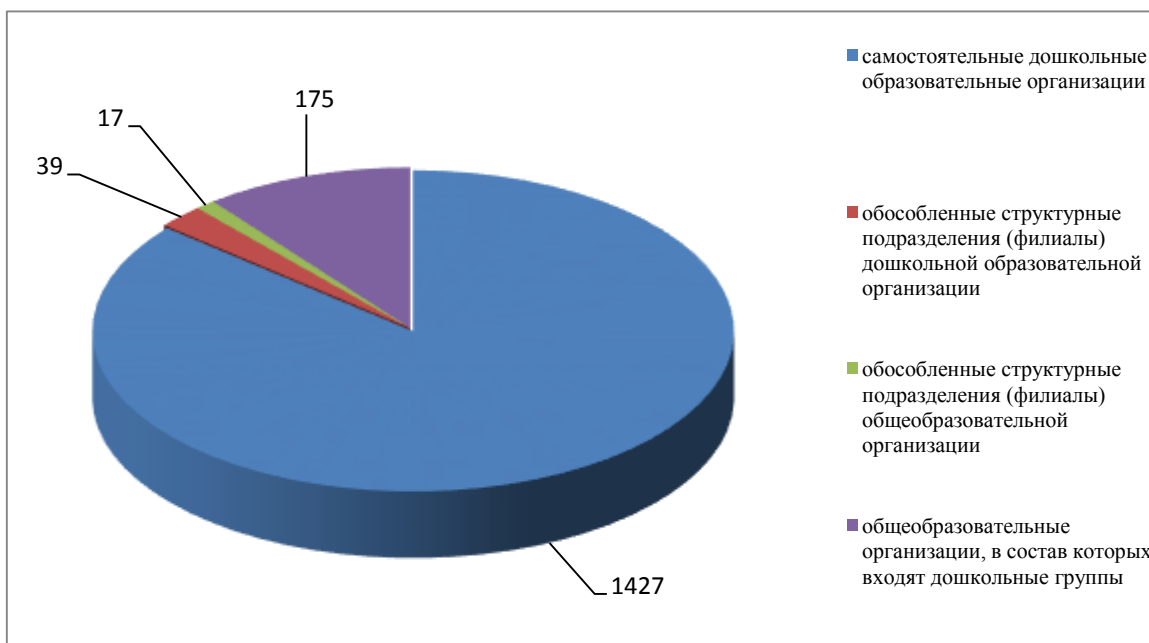


Рисунок 6 – Классификация ДОО

По формам собственности дошкольные образовательные организации Челябинской области распределяются следующим образом.

Таблица 5 – Классификация ДОО по формам собственности

Всего ДОО (без филиалов)	Российская собственность		
	государственная ДОО/детей	муниципальная ДОО/детей	Частная ДОО/детей
1427		1409/212 566	17/1551
1603 (вместе с дошкольными отделениями в школах, учреждениях доп. образования)	2/186	1583/223 730	18/1890

Представим данные в виде схемы (рисунок 7).



Рисунок 7 — Классификация ДОО по формам собственности

Изучим общую мощность сети дошкольных учреждений и среднюю наполняемость детьми.

Таблица 6 – Общая мощность сети ДООУ и ее средняя наполняемость детьми

Мест в ДООУ			Детей в ДООУ			Содержится детей на 100 мест		
Всего	город	Село	Всего	Город	село	Всего	город	село
199146	160438	38708	225806	189227	36579	113	18	95
		19,4%			16,2%			

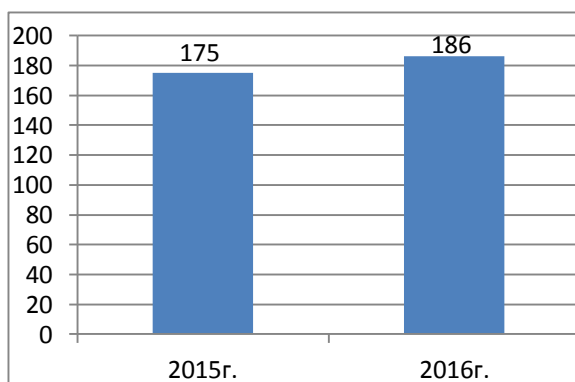
За счет реализации федерального проекта модернизации региональных систем дошкольного образования, государственной программы Челябинской области «Поддержка и развитие дошкольного образования в Челябинской области на 2015—2025 годы» суммарный прирост контингента воспитанников учреждений дошкольного образования за 2016 год составил 8510 человек.

За 2016 год в городских детских садах перегруз групп детьми увеличился на 1 %, в сельских детских садах – остался на уровне 2015 года

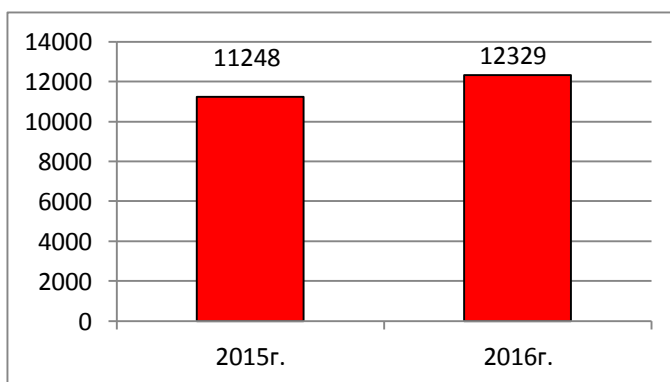
Таблица 7 – Динамика открытия дошкольных групп на базе общеобразовательных ШКОЛ

Число общеобразовательных учреждений, имеющих группы (филиалы) дошкольного образования		Численность детей в них
2015 г.	175	11248
2016 г.	186	12359

Результаты представим на гистограмме (рисунок 8).



Число ДОУ



Численность воспитанников в ДОУ

Рисунок 8 – Число ДОУ и численность воспитанников

Таким образом, увеличилось число общеобразовательных учреждений, имеющих группы (филиалы) дошкольного образования, также увеличилась и численность детей в них на 8 человек (что составляет 6 %).

С 2015 года показатели рождаемости в Челябинской области начали снижаться (таблица 8).

Таблица – 8 Показатели рождаемости в Челябинской области

Показатели	Год	
	2015	2016
Всего родившихся	48744	47124

Таким образом, показатель рождаемости в 2016 году снизился на 1620 человек, на 16,2 %.

Темпы увеличения мощности сети дошкольных учреждений в 2015 году превысили темпы роста численности детей 1-7 лет.

По данным Росстата за 2016 год в рейтинге УрФО по охвату детей 1-7 лет дошкольным образованием за Челябинской областью продолжает сохраняться 1 место, в рейтинге субъектов Российской Федерации – 8 место.

По сравнению с 2015 годом численность воспитанников детских садов увеличилась в 30 муниципальных образованиях области, снизилась в 10-ти. Разброс значений показателя «охват» детей 1-7 лет дошкольным образованием» колеблется от 56,6 % (Аргаяшский, Кунашакский район) до 97,4 % (Локомотивный городской округ).

Численность детей, зарегистрированных в очереди на устройство в детский сад, уменьшилась и составила 68 931 в 2015 году. В актуальной очереди – 15 157 человек, в том числе детей 3-7 лет – 0 человек. Реализация федерального проекта модернизации региональных систем дошкольного образования позволила значительно сократить сроки ожидания в очереди в подавляющем большинстве муниципальных образований Челябинской области, а также приступить к реализации новой задачи, поставленной Президентом и Правительством Российской Федерации — обеспечение доступности дошкольного образования детям до 3-х лет.

Суммарный объем нового строительства, реконструкции, выкупа зданий детских садов за трехлетний период реализации проекта модернизации составил 62 объекта на 9,5 тысяч проектных.

Несмотря на значительные объемы ввода в строй новых объектов дошкольного образования в отдельных территориях области полностью решенной проблеме доступности дошкольного образования детям 3-7 лет назвать нельзя, потому что новых мест открыто меньше реальной потребности населения. И, кроме того, общая численность детей в этой возрастной категории продолжает увеличиваться. В критических точках по срокам ожидания в очереди остаются некоторые поселения Сосновского и Аргаяшского районов, города Аша и Челябинск. На приграничных к критическим значениям точках находятся Верхнеуральский муниципальный район, гг. Чебаркуль, Миасс, Коркино.

Дифференциация сети, представленная в удельном весе возрастных групп различной направленности, продолжает снижаться:

Число групп кратковременного пребывания детей увеличилось на 13 единиц (всего 567), тогда как численность воспитанников в них уменьшилась на 177

единиц (6580 детей, против 6757 в 2015 г.). Всего в группах кратковременного пребывания содержится 2,9 % детей от общей численности воспитанников ДООУ. Число групп кратковременного пребывания детей увеличилось на 13 единиц (всего 567), тогда как численность воспитанников в них уменьшилась на 177 единиц (6580 детей, против 6757 в 2015 г.). Всего в группах кратковременного пребывания содержится 2,9 % детей от общей численности воспитанников ДООУ.

Количество групп для детей до 1,5 лет уменьшилось на 28 единиц (с 242 в 2015 году до 214 групп). Число оздоровительных групп также уменьшилось на 43 единицы (с 380 до 337 в 2015 году), что, как и в случае с коррекционными группами, где сокращение составило 42 группы, связано с общим недостатком мест в системе дошкольного образования и бюджетными ограничениями (таблица 9).

Таблица 9 – Дифференциация сети, представленная в удельном весе возрастных групп различной направленности

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.
Удельный вес возрастных групп различной направленности (специализированные, кратковременные, для малообеспеченных и т.п.) в общей численности групп (%)	37,2	35,6

Как видно из таблицы, удельный вес возрастных групп различной направленности снизился на 1,6 %. Был проведен анализ снижения данного показателя.

Снижение показателя, как и прежде, обусловлено:

а) общей нехваткой мест в системе дошкольного образования: закрываются специализированные группы малой наполняемости, вместо них набираются группы общеразвивающей направленности;

б) увеличением общего количества групп за счет ввода новых учреждений, преимущественно общеразвивающей направленности.

Также огромное значение в сфере дошкольного образования имеет обучение детей с ограниченными возможностями здоровья.

Был проведен анализ групп детей, имеющих отклонения в развитии.

Распределение групп для детей с ограниченными возможностями здоровья в общем количестве коррекционных групп выглядит следующим образом (рисунок 9).

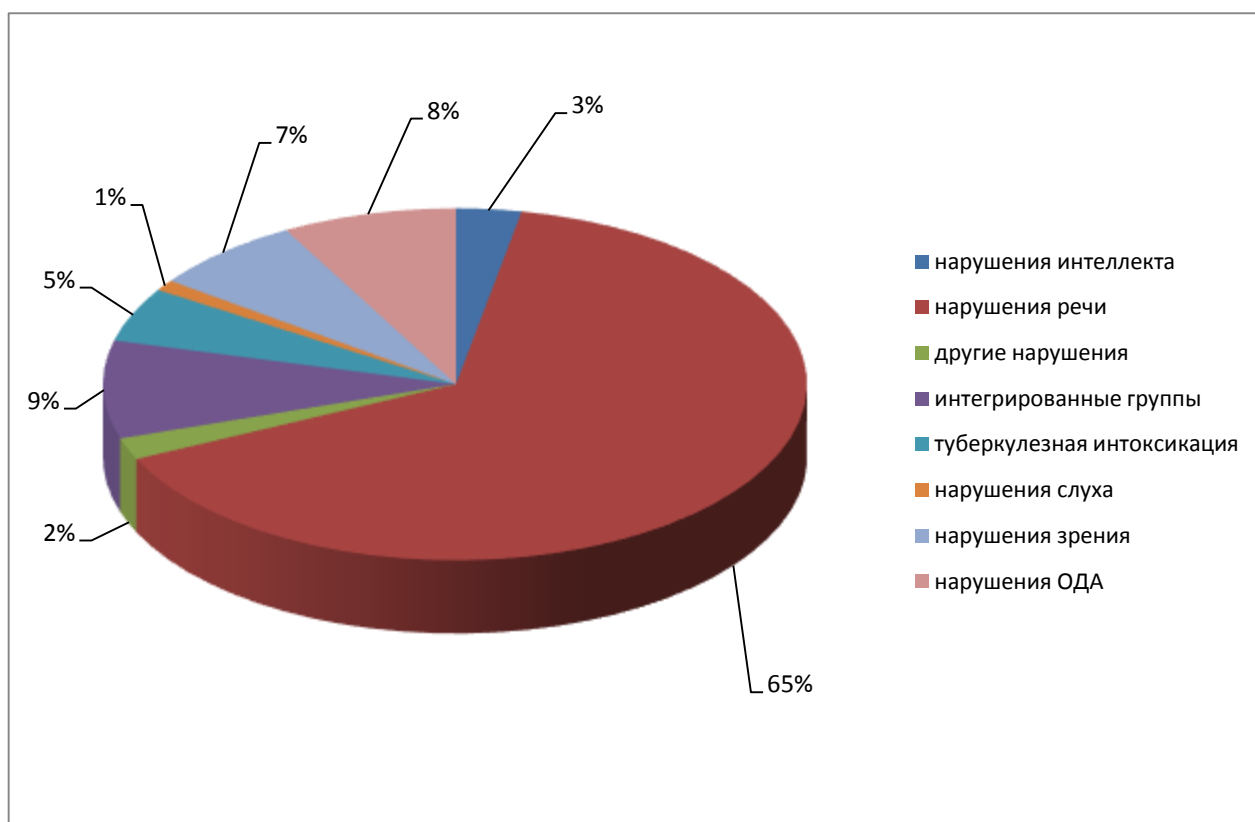


Рисунок 9 — Удельный вес коррекционных групп по видам нарушений здоровья и развития в общей численности групп коррекционной направленности

Между территориями развитие коррекционного образования все также неравномерно. Полностью отсутствует коррекционное образование дошкольников в Локомотивном г.о., Нагайбакском, Еткульском, Брединском, Чебаркульском, Чесменском муниципальных районах.

Заболеваемость воспитанников ДОУ в 2015 г. составила 10,6 дней, пропущенных в среднем 1 ребенком по болезни.

Косвенным показателем состояния материально-технической базы является наличие лицензии на образовательную деятельность, которая определяет соответствие условий организации образовательного процесса нормативным требованиям.

Таблица 10 — Наличие лицензии на образовательную деятельность

Общая численность образовательных организаций, реализующих программы дошкольного образования	Число организаций, имеющих лицензию на осуществление образовательной деятельности
1603	1581

Не считая 10 объектов дошкольного образования, сданных в эксплуатацию в конце 2016 года, всего на 1 января 2017 года не имеют лицензию 22 ДОО (в прошлом году 17). Из них 11 – по причине закрытия на капитальный ремонт, 1 – по причине приостановки деятельности, в остальных дошкольных образовательных организациях ведется работа по приведению зданий в соответствие с требованиями надзорных органов. Таким образом, наблюдается увеличение дошкольных образовательных учреждений не имеющих лицензию в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 1,4 %.

Финансово-экономические показатели муниципальных систем дошкольного образования продолжают характеризоваться существенной неоднородностью. По итогам 2016 г. составила от 4679 руб. (Кизильский район) до 13433 руб. (Снежинский г.о.). В среднем по области расходы на одного воспитанника составляют 7325 рублей в месяц (в 2014 г. – 7172 рублей в месяц). Результаты представим на рисунке.

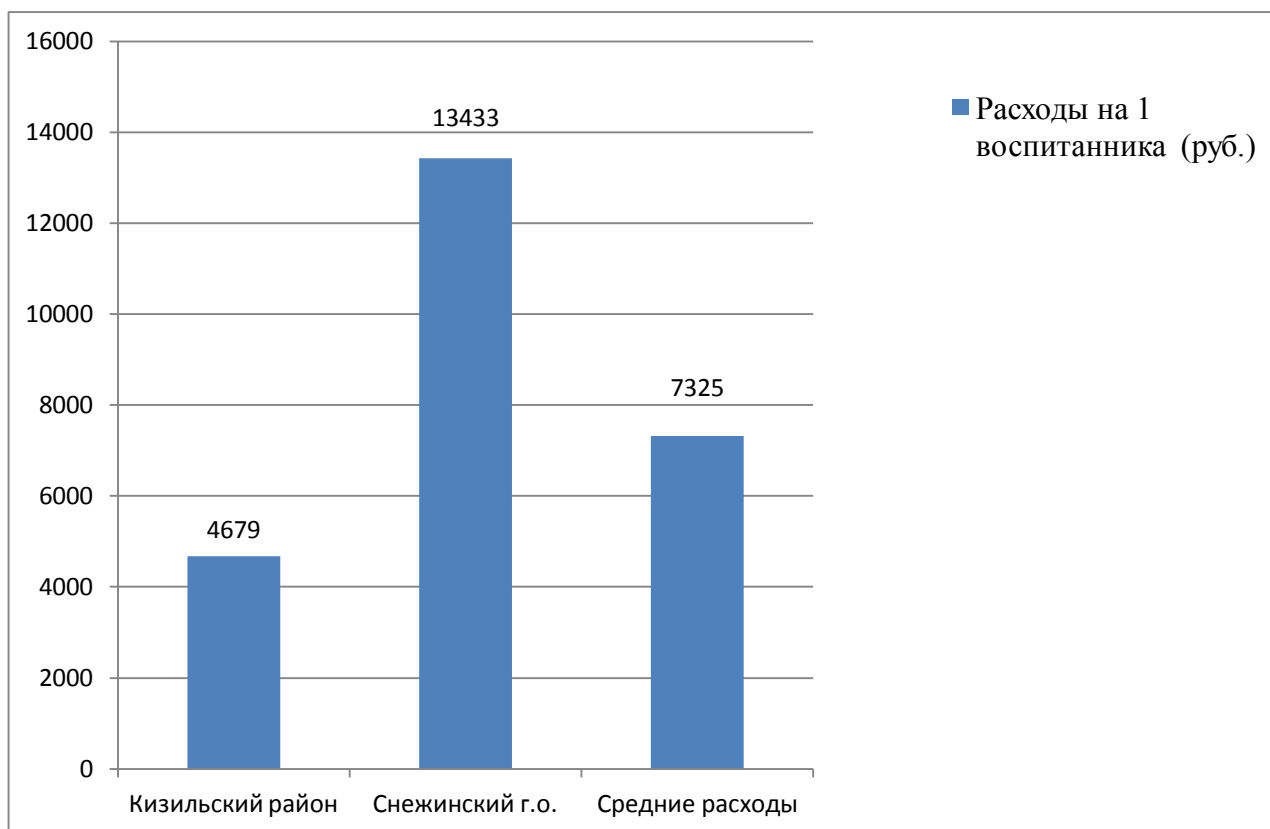


Рисунок 10 - Стоимость содержания одного ребенка в месяц в детских садах в Челябинской области и среднем по области

Внебюджетные доходы детских садов за прошедший 2016 год составили 2462,03 млн. руб., что составляет 13,1 % в общем объеме средств, направленных на содержание детей (в 2015 г. — 11,9 %). В том числе родительская плата 2118,2 млн. рублей (11,3 % от общей суммы расходов на дошкольное образование, уход и присмотр).

Платные образовательные услуги оказывают в 199 дошкольных учреждениях для 32,5 тыс. детей (в 2015 г. — 39,6 тыс. детей). Вероятная причина уменьшения количества получателей платных образовательных услуг — общее снижение платежеспособности населения. Наиболее популярные виды платных образовательных услуг: музыкально-ритмические занятия, обучение иностранному языку, занятия с логопедом.

Руководствуясь пунктом 1.9 Санитарно-эпидемиологическим требованиям к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций 2.4.1.3049-13, утвержденных постановлением



Главного санитарного врача Российской Федерации от 15 мая 2013 года № 26, количество детей в группах дошкольной образовательной организации общеразвивающей направленности определяется исходя из расчета площади групповой (игровой) комнаты – для групп раннего возраста (до 3-х лет) не менее 2,5 метров квадратных на 1 ребенка и для дошкольного возраста (от 3-х до 7-ми лет) – не менее 2,0 метров квадратных на одного ребенка.

Средняя стоимость питания детей в дошкольных учреждениях области составила 78,8 рублей в день (в 2014 г. – 74,3 руб. в день). Представим данные в виде таблицы.

Таблица 11 – Средние ежемесячные затраты в ДООУ на одного ребенка

Содержание 1 ребенка	Стоимость питания 1 ребенка	Стоимость игрушек и литературы	Площадь (игровой)комнаты на 1 ребенка до 3 – лет	Площадь (игровой) комнаты – (от 3-х лет до 7 лет)
7325 рублей	1654,8 рублей	1400 рублей	2,5 кв.м	2,0 кв.м

Представим данные на рисунке (рисунок 11).

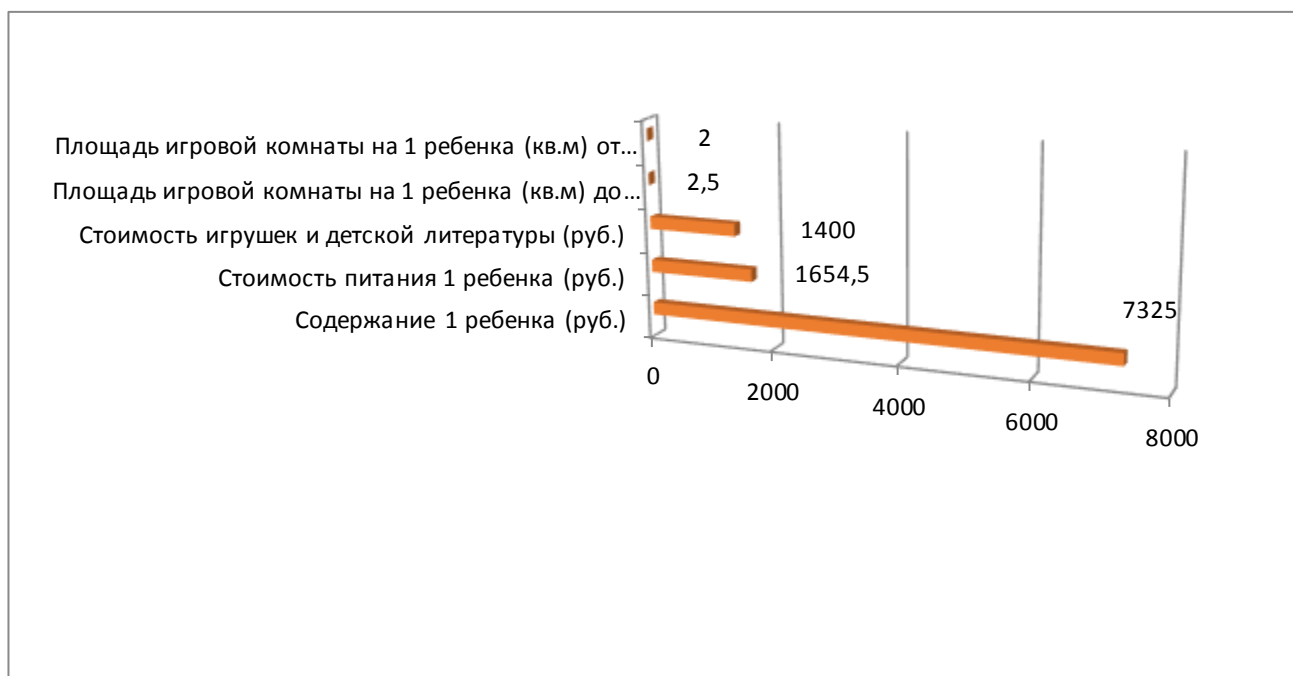


Рисунок 11 – Показатели на 1 ребенка

По состоянию на 1 января 2016 штатным расписанием учреждений, реализующих программы дошкольного образования, предусмотрено 61 895 единиц. На 1 января 2016 года в системе дошкольного образования занято 48 873 работников (без совместителей), в том числе в 2015 г. – 23 577 педагогических и административных работников, из них 21 034 педагогов.

Представим результаты в таблице 12.

Таблица 12 – Численность педагогических работников в ДОУ

Год	Педагоги	Административные работники
2015	21 034	2543
2016	19 697	2517

чел.

Динамика численного состава кадров системы дошкольного образования отрицательная, несмотря на увеличение контингента воспитанников детских садов. Эти процессы связаны с общей тенденцией к укрупнению образовательных организаций и сокращению персонала. Педагогических вакансий – 447 единиц (на 1 января 2015 г. – 478, снижение 6,5 %).

В образовательном уровне педагогических работников отмечается снижение доли педагогического образования в пользу не педагогического образования (в 2015 г. с не педагогическим образованием было 4 % педагогов, со средним педагогическим – 46 %), перераспределение сложившегося баланса может быть следствием сокращения общей численности кадров.

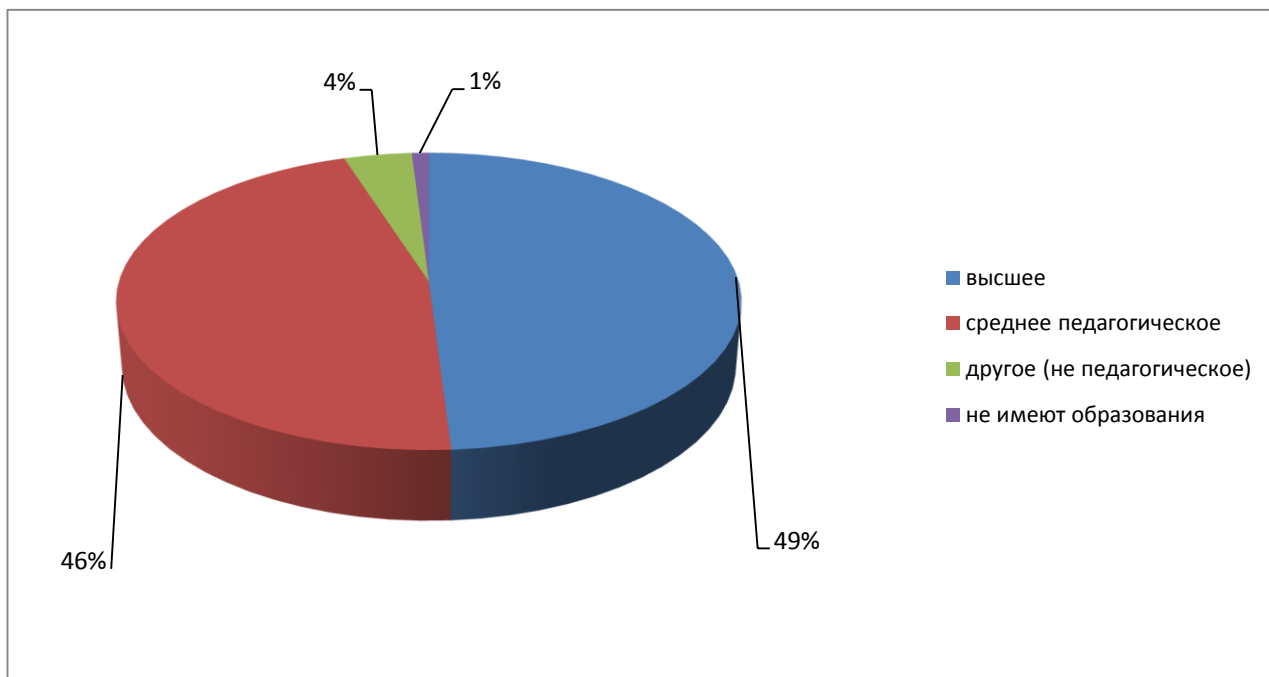


Рисунок 12 – Анализ образовательного уровня педагогических работников

Динамика возрастного состава административных и педагогических кадров детских садов за 2016 г. незначительна.

Таблица 13 — Динамика возрастного состава административных и педагогических кадров детских садов за 2016 г.

Моложе 25 лет	25-29	30-49	50-54	55-59	Старше 60 лет
4,7 %	10,7 %	56,8 %	11,9 %	9,4	6,4 %

В управлении муниципальными системами дошкольного образования и их методическом обеспечении занято 112 человек.

Таблица 14 — Средняя начисленная заработная плата педагогического работника ДОУ по Челябинской области в месяц

в руб.

2015 год	2016 год
23 156,5	26 054,13

Результаты представим в виде гистограммы.

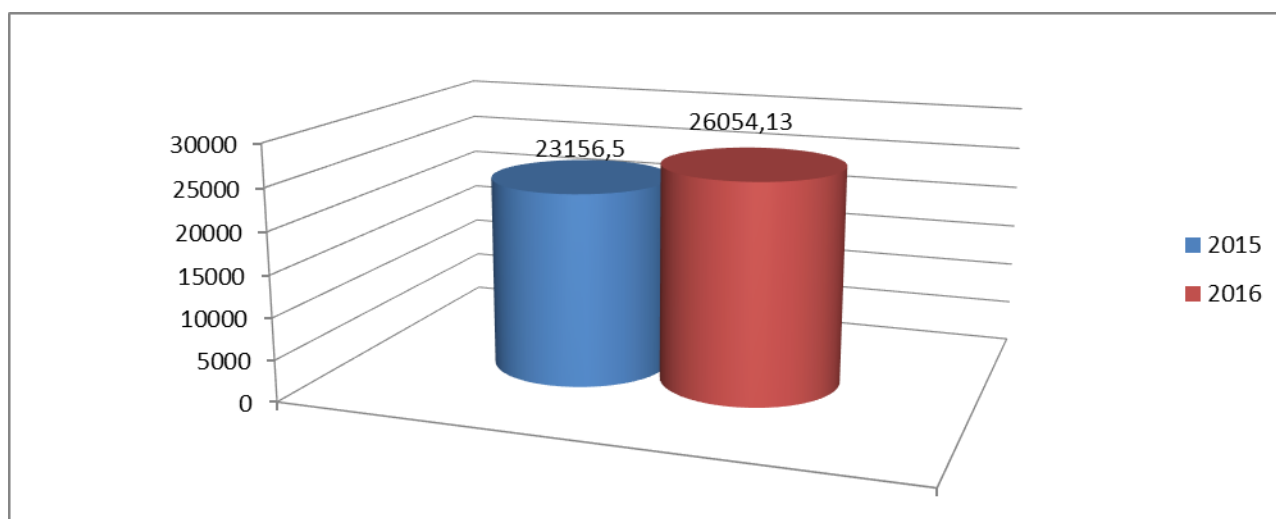


Рисунок 13 – Средняя заработная плата педагогических работников в ДОУ

Как видно, заработная плата увеличилась на 2897,6 рублей, что составляет 11,12 %.

В целом по Челябинской области доступность дошкольного образования для детей в возрасте от 3 до 7 лет по состоянию на 1 января 2017 г. составляет 100 %. Доступность дошкольного образования для детей в возрасте до 3-х лет по состоянию на 1 ноября 2017 г. составляет 65,1 %.

С целью расширения доступности дошкольного образования обеспечивается выплата компенсаций части родительской платы всем семьям, принято постановление Правительства Челябинской области об установлении максимального размера родительской платы за присмотр и уход за детьми в государственных и муниципальных образовательных организациях, реализующих образовательную программу дошкольного образования.

В течение 2016-2017 года будет осуществлена деятельность по завершению внедрения федеральных государственных стандартов дошкольного образования. В ходе областных совещаний, конференций определяются задачи деятельности муниципальных органов управления образованием, образовательных учреждений по их реализации.

Также продолжается реализация комплекса мер, направленных на улучшение подготовки и повышения квалификации работников системы дошкольного образования. 3 225 педагогов и руководителей детских садов прошли курсы повышения квалификации.

## 2.2 Анализ реализации программно-целевого метода в управлении сферой дошкольного образования

В Челябинской области для эффективного управления сферой дошкольного образования разработана и внедрена государственная программа челябинской области «Поддержка и развитие дошкольного образования в Челябинской области на 2015 – 2025 годы» [4].

Цель программы: создание в муниципальных образованиях Челябинской области равных возможностей для получения качественного дошкольного образования.

Основные задачи программы:

- удовлетворение потребности всех социально-демографических групп и слоев населения Челябинской области в услугах по дошкольному образованию, присмотру и уходу за детьми;
- модернизация и качественное улучшение содержания, форм и методов организации дошкольного образования в рамках реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее именуется — ФГОС ДО);
- содействие формированию современной и доступной среды в дошкольных образовательных организациях, расположенных на территории Челябинской области;
- развитие кадрового потенциала системы дошкольного образования;
- реализация в дошкольных образовательных организациях мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности

Сроки и этапы реализации государственной программы:

Реализация государственной программы осуществляется в 3 этапа:

1 этап — 2015 - 2016 годы;

2 этап — 2017 - 2020 годы;

3 этап — 2021 - 2025 годы.

Объемы бюджетных ассигнований государственной программы

Затраты на реализацию государственной программы — 55 236 376,43 тыс. рублей, в том числе: из федерального бюджета — 900 000,00 тыс. рублей; из областного бюджета — 54 164 394,83 тыс. рублей; из местных бюджетов — 171 981,60 тыс. рублей.

Объем бюджетных ассигнований государственной программы по годам:  
2015 год — 11 305 880,88 тыс. рублей, в том числе:  
из федерального бюджета — 900 000,00 тыс. рублей;  
из областного бюджета — 10 352 262,38 тыс. рублей;  
из местных бюджетов — 53 618,50 тыс. рублей;  
2016 год — 11 371 965,35 тыс. рублей, в том числе:  
из областного бюджета — 11 339 642,05 тыс. рублей;  
из местных бюджетов — 32 323,30 тыс. рублей.

Данные представим в виде таблицы (таблица 15).

Таблица 15 — Объем бюджетных ассигнований государственной программы  
«Поддержка и развитие дошкольного образования в Челябинской  
области на 2015 – 2025 годы»

в тыс. руб.

Источники финансирования	2015 год	2016 год
Из федерального бюджета	900 000,00	-
Из областного бюджета	10 352 262,38	11 339 642,05
Из местных бюджетов	53 618,50	32 323,30
Всего	11 305 880,88	11 371 965,35

Как видно из таблицы, объем бюджетных ассигнований в 2016 увеличился на 66 084,47 тыс. рублей.

Достижение цели государственной программы и решение поставленных в ней задач обеспечиваются путем реализации мероприятий государственной программы. Мероприятия государственной программы увязаны по срокам и источникам финансирования и осуществляются по пяти направлениям:

- 1) обеспечение территориальной и экономической доступности дошкольного образования;
- 2) повышение качества дошкольного образования на основе реализации ФГОС ДО;
- 3) укрепление здоровья детей, развитие коррекционного образования;
- 4) повышение профессионального уровня кадрового состава ДОО;
- 5) повышение экономической эффективности системы дошкольного образования.

Рассмотрим данные направления и их финансирование.

- 1) обеспечение территориальной и экономической доступности дошкольного образования.

Таблица 16 — Финансирование программы по направлению обеспечение территориальной и экономической доступности дошкольного образования (тыс. руб.)

Источники финансирования	Объем финансирования 2015 год	Объем финансирования 2016 год
Из федерального бюджета	900 000,00	-
Из областного бюджета	10 341 233,01	11 337 788,66
Из местных бюджетов	17 017,60	8988,90
Всего затрат	11 258 250,61	11 346 777,56

Как видно из таблицы 16, в 2016 году запланировано на 88 526,96 тыс. рублей больше, чем в 2015 году, что составляет 0,78 %. Также можно заметить, что в 2016 году из федерального бюджета денег на реализацию данного проекта не

выделено. Таким образом, можно предположить, что на обеспечение территориальной и экономической доступности дошкольного образования будет максимально уделено средств и внимания.

2) повышение качества дошкольного образования на основе реализации ФГОС ДО.

Результаты представим в виде таблицы.

Таблица 17 — Финансирование программы по направлению повышение качества дошкольного образования на основе реализации ФГОС ДО

в тыс. руб.

Источники финансирования	Объем финансирования 2015 год	Объем финансирования 2016 год
Из федерального бюджета	-	-
Из областного бюджета	-	-
Из местных бюджетов	21 896,20	7665,30
Всего затрат	21 896,20	7665,30

Как видно из таблицы 17, на реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 14 230,9 тыс. рублей меньше, что составляет 64,9 %. Кроме того, источником финансирования будут только местные бюджеты. На наш взгляд, это может негативно сказаться на качестве дошкольного образования на основе реализации ФГОС ДО.

3) укрепление здоровья детей, развитие коррекционного образования.

Таблица 18 - Финансирование программы по направлению укрепление здоровья детей, развитие коррекционного образования

в тыс. руб.

Источники финансирования	Объем финансирования 2015 год	Объем финансирования 2016 год
Из федерального бюджета	-	-
Из областного бюджета	-	-



Окончание таблицы 18

Источники финансирования	Объем финансирования 2015 год	Объем финансирования 2016 год
Из местных бюджетов	11 557,60	8814,00
Всего затрат	11 557,60	8814,00

Как видно из таблицы 18, на реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 2743,6 тыс. рублей меньше, что составляет 23,73 %. Кроме того, источником финансирования будут только местные бюджеты. На наш взгляд, это может негативно сказаться на количестве и качестве мероприятий, направленных на укрепление здоровья детей и на развитие коррекционного образования.

4) повышение профессионального уровня кадрового состава ДОО.

Таблица 19 - Финансирование программы по направлению повышение профессионального уровня кадрового состава ДОО

в тыс. руб.

Источники финансирования	Объем финансирования 2015 год	Объем финансирования 2016 год
Из федерального бюджета	-	-
Из областного бюджета	11 029,37	1853,39
Из местных бюджетов	1620,90	855,10
Всего затрат	12 650,27	2708,49

Как видно из таблицы 19, на реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 9941,78 тыс. рублей меньше, что составляет 78,5 %. Источником финансирования являются как областной бюджет, так и местный бюджет. Однако, снижение финансирования, негативно скажется на повышении профессионального уровня кадрового состава ДОО.

Таким образом, можно констатировать, что возможностей для переподготовки и повышения квалификации педагогов будет меньше.

Рассмотрим следующий показатель.

5) повышение экономической эффективности системы дошкольного образования.

Результаты представим в виде таблицы (таблица 20).

Таблица 20 – Финансирование программы по направлению повышение экономической эффективности системы дошкольного образования  
в тыс. руб.

Источники финансирования	Объем финансирования 2015 год	Объем финансирования 2016 год
Из федерального бюджета	-	-
Из областного бюджета	-	-
Из местных бюджетов	1526,2	6000,0
Всего затрат	1526,2	6000,0

Как видно из таблицы 20, на реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 4473,8 тыс. рублей больше, что составляет 74,5 %. Финансирование осуществляется за счет местных бюджетов. На наш взгляд, это существенное увеличение, которое может привести к значительным качественным изменениям в сфере дошкольного образования.

Проведем оценку результативности выполнения 1 этапа программы за 2 года.

Методика оценки эффективности государственной программы определяет принципы разработки, обоснования результативности и эффективности государственной программы.

Под результатом реализации государственной программы понимаются обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в ДОО и удовлетворение потребности населения Челябинской области в качественных услугах организаций системы дошкольного образования.

Расчет целевых индикаторов и показателей, используемых для оценки эффективности государственной программы:

1. Охват детей 1 - 7 лет дошкольным образованием (процентов)

$$Д = \frac{а}{г - (б - в)} \times 100\%, \text{ где:} \quad (1)$$

Д — процент охвата детей дошкольным образованием;

а — численность детей, получающих услуги дошкольного образования в организациях всех форм собственности (форма 85-К);

б — численность учащихся в возрасте 5-7 лет в общеобразовательных организациях (форма 76-РИК);

в — численность учащихся 1 класса, организованного в ДОО (форма 76-РИК);

г — численность детей в возрасте от 1 года до 7 лет включительно (данные о численности детского населения по информации территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области).

Рассчитаем охват детей 1-7 лет дошкольным образованием в 2015 году по формуле:

а – 214 303 чел. — численность детей, получающих услуги дошкольного образования в организациях всех форм собственности в 2015 году.

б – 11 248 чел. — численность учащихся в возрасте 5-7 лет в общеобразовательных организациях в 2015 году.

в – 5765 чел. — численность учащихся 1 класса, организованного в ДОО 2015 году.

г – 265 884 чел. — численность детей в возрасте от 1 года до 7 лет включительно в 2015 году.

Вставим данные в формулу (1)

$$Д = \frac{214\,303}{265\,884 - (11\,248 - 5\,765)} \times 100\% = 80,6\%$$

Таким образом, охват детей 1-7 лет дошкольным образованием в 2015 году составил 80,6 %.

Рассчитаем охват детей 1-7 лет дошкольным образованием в 2016 году по формуле:

$$Д = \frac{225\,806}{288\,429 - (12\,359 - 5483)} \times 100\% = 80,2\%$$

а – 225 806 чел. — численность детей, получающих услуги дошкольного образования в организациях всех форм собственности в 2016 году.

б – 12 359 чел. — численность учащихся в возрасте 5-7 лет в общеобразовательных организациях в 2016 году.

в – 5483 чел. — численность учащихся 1 класса, организованного в ДОО 2016 году.

Г – 288 429 чел. — численность детей в возрасте от 1 года до 7 лет включительно в 2016 году.

Представим результаты на гистограмме.

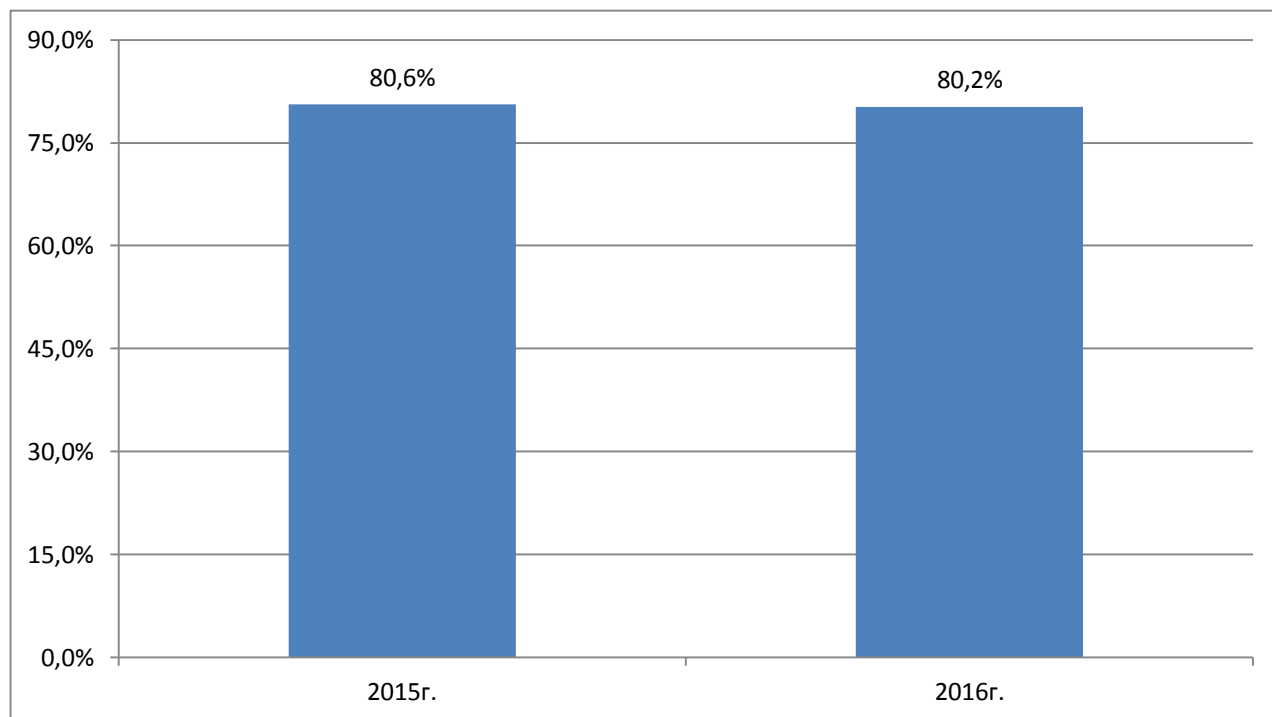


Рисунок 14 – Сравнительный анализ охват детей 1-7 лет дошкольным образованием в 2015 и 2016 году

Как видно, из расчетов и гистограммы, в 2015 году охват детей 1-7 лет дошкольным образованием составляет 80,6 %, а в 2016 году несколько снижается и составляет 80,2 %. Это снижение незначительное (0,4 %) и связано со снижением количества детей в возрасте 1-7 лет. Однако, расчет целевого

показателя и в 2015, и в 2016 году составляет выше 80 %. Это доказывает эффективность реализуемого показателя государственной программы и позволит поддерживать достигнутый уровень доступности дошкольного образования в условиях роста численности детского населения в возрасте 1-6 лет в Челябинской области.

2. Удельный вес численности воспитанников ДОО в возрасте 3-7 лет, охваченных образовательными программами дошкольного образования, соответствующими требованиям ФГОС ДО (процентов).

Данный показатель показывает отношение численности воспитанников ДОО в возрасте 3-7 лет, охваченных образовательными программами дошкольного образования, соответствующими требованиям ФГОС ДО, в текущем году, к общей численности детей в возрасте 3-7 лет, получающих дошкольное образование в текущем году. Рассчитаем данный показатель.

214 303 чел. — численность детей, воспитанников ДОО в возрасте 3-7 лет, охваченных образовательными программами дошкольного образования, соответствующими требованиям ФГОС ДО в 2015 году.

214 303 чел. — общая численность детей в возрасте 3-7 лет, получающих дошкольное образование в текущем году.

$$\frac{214\ 303}{214\ 303} \times 100\ \% = 100\ \%$$

Таким образом, в 2015 году удельный вес численности воспитанников ДОО в возрасте 3-7 лет, охваченных образовательными программами дошкольного образования, соответствующими требованиям ФГОС ДО (процентов) составлял 100 %.

225 806 чел. — численность детей, воспитанников ДОО в возрасте 3-7 лет, охваченных образовательными программами дошкольного образования, соответствующими требованиям ФГОС ДО в 2015 году общая численность детей в возрасте 3-7 лет, получающих дошкольное образование в текущем году.

225 806 — общая численность детей в возрасте 3-7 лет, получающих дошкольное образование в текущем году.

225 806

225 806 X 100 % = 100 %

Таким образом, в 2016 году удельный вес численности воспитанников ДОО в возрасте 3-7 лет, охваченных образовательными программами дошкольного образования, соответствующими требованиям ФГОС ДО (процентов) составлял 100 %.

Результаты представим на гистограмме.



Рисунок 15 — Удельный вес численности воспитанников ДООУ, в возрасте 3-7 лет, охваченных образовательными программами дошкольного образования, соответствующими требованиям ФГОС ДО

Данный показатель равен 100 % как в 2015, так и в 2016 году. Этот показатель показывает максимальную эффективность реализуемой программы.

3. Доступность дошкольного образования для детей с ОВЗ и детей-инвалидов (процентов). Данный показатель показывает отношение численности детей с ОВЗ и детей-инвалидов, получающих дошкольное образование в текущем году, к общей численности детей с ОВЗ и детей-инвалидов, нуждающихся в получении в текущем году дошкольного образования.

В 2015 численность детей с ОВЗ и детей-инвалидов, получающих дошкольное образование была равна 4701.

Общая численность детей с ОВЗ и детей-инвалидов, нуждающихся в получении дошкольного образования в текущем году составила 8247. Рассчитаем по формуле показатель доступности дошкольного образования для детей с ОВЗ и детей – инвалидов.

$$\frac{4701}{8247} \times 100 \% = 57 \%$$

В 2016 численность детей с ОВЗ и детей-инвалидов, получающих дошкольное образование была равна 6000.

Общая численность детей с ОВЗ и детей-инвалидов, нуждающихся в получении в текущем году дошкольного образования составила 9375. Рассчитаем по формуле данный показатель.

$$\frac{6000}{9375} \times 100 \% = 64 \%$$

Представим результаты в таблице и на гистограмме.

Таблица 21 - Доступность дошкольного образования для детей с ОВЗ и детей-инвалидов

Доступность дошкольного образования для детей с ОВЗ и детей-инвалидов			
2015 год		2016 год	
План (%)	Факт (%)	План (%)	Факт (%)
57	57	63	64

Результаты представим на гистограмме (рисунок 16).

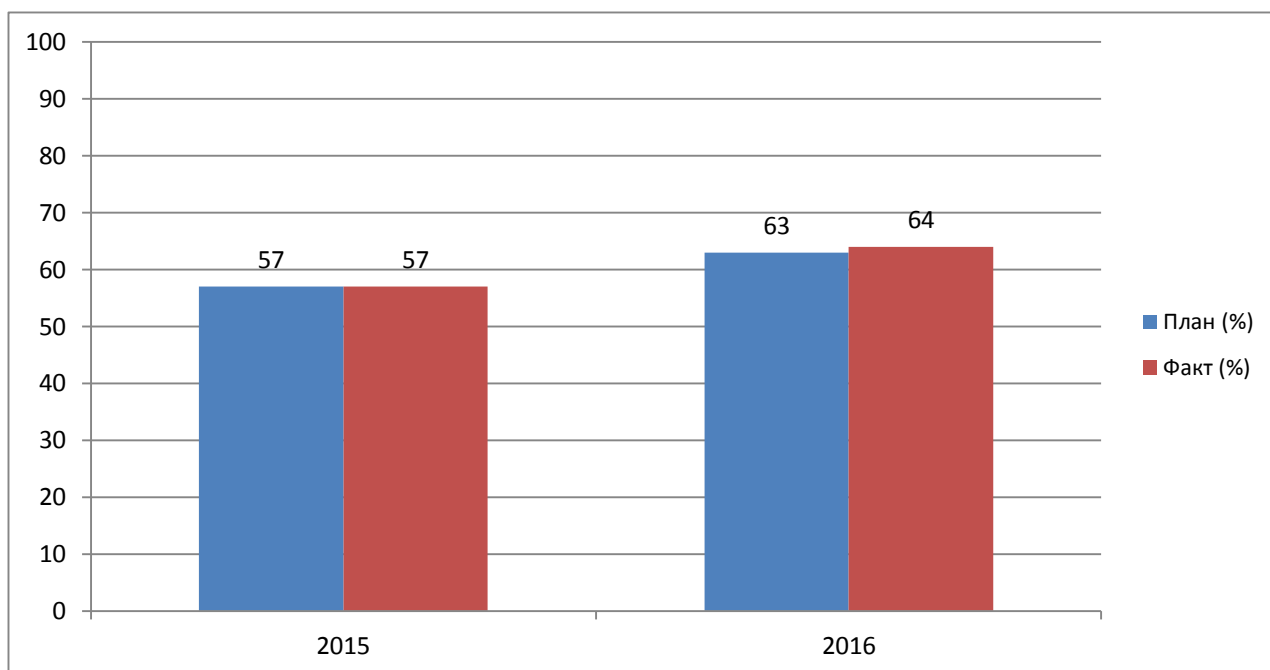


Рисунок 16 - Доступность дошкольного образования для детей с ОВЗ и детей-инвалидов (в процентах)

Как видно из гистограммы, доступность дошкольного образования для детей с ОВЗ и детей — инвалидов (процентов) в 2016 году по сравнению с 2015 годом повысилась на 7 %. Это доказывает эффективность реализуемой программы, однако в целом показатель равен среднему значению.

3. Удельный вес педагогических и руководящих работников ДОО, прошедших в течение последних 3 лет повышение квалификации или профессиональную переподготовку (процентов).

Нами проанализированы данные о повышении квалификации или профессиональной переподготовке, представленные на сайте Министерства образования и науки Челябинской области.



Таблица 22 — Удельный вес педагогических и руководящих работников ДОО, прошедших в течение последних 3 лет повышение квалификации или профессиональную переподготовку

2015 год		2016 год	
План (%)	Факт (%)	План (%)	Факт (%)
100	100	88	88

Представим результаты на гистограмме.

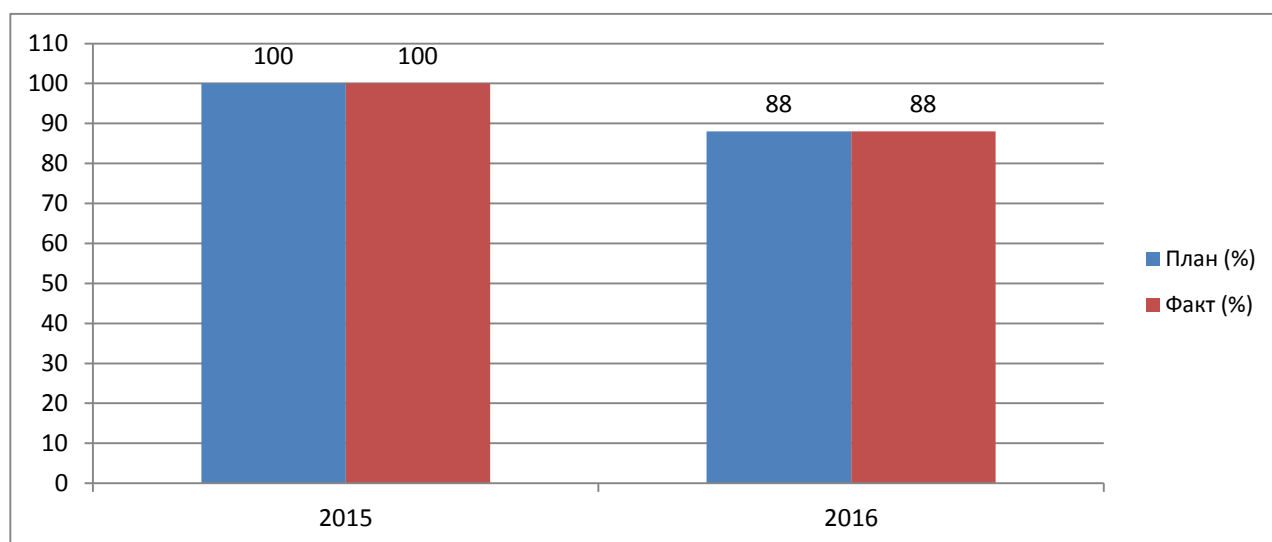


Рисунок 17 — Удельный вес педагогических и руководящих работников ДОО, прошедших в течение последних 3 лет повышение квалификации или профессиональную переподготовку

Как видно из таблицы и графика, данный показатель снизился на 12 %. Это связано с тем, что на реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 9941,78 тыс. рублей меньше, чем в 2015 году. Источником финансирования является как областной бюджет, так и местный бюджет. Снижение финансирования, безусловно, негативно скажется на повышении профессионального уровня кадрового состава ДОО. Можно констатировать, что возможностей для переподготовки и повышения квалификации педагогов стало меньше.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что результаты реализации государственной программы доказывают её эффективность. По показателям

охвата детей дошкольным образованием и доступности дошкольного образования показатели повысились. Повысился показатель доступности дошкольного образования для детей с ОВЗ и детей – инвалидов. А показатель о переподготовке и повышении квалификации несколько снизился, что может негативно сказаться на качестве дошкольного образования.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕГИОНА

#### 3.1 Основные направления совершенствования управления в сфере дошкольного образования региона

Проанализировав состояние дошкольного образования в Челябинской области и результаты 1 этапа государственной программы Челябинской области «Поддержка и развитие дошкольного образования в Челябинской области на 2015 – 2025 годы», нами были предложены направления совершенствования управления в сфере дошкольного образования. Представим их в виде схемы.

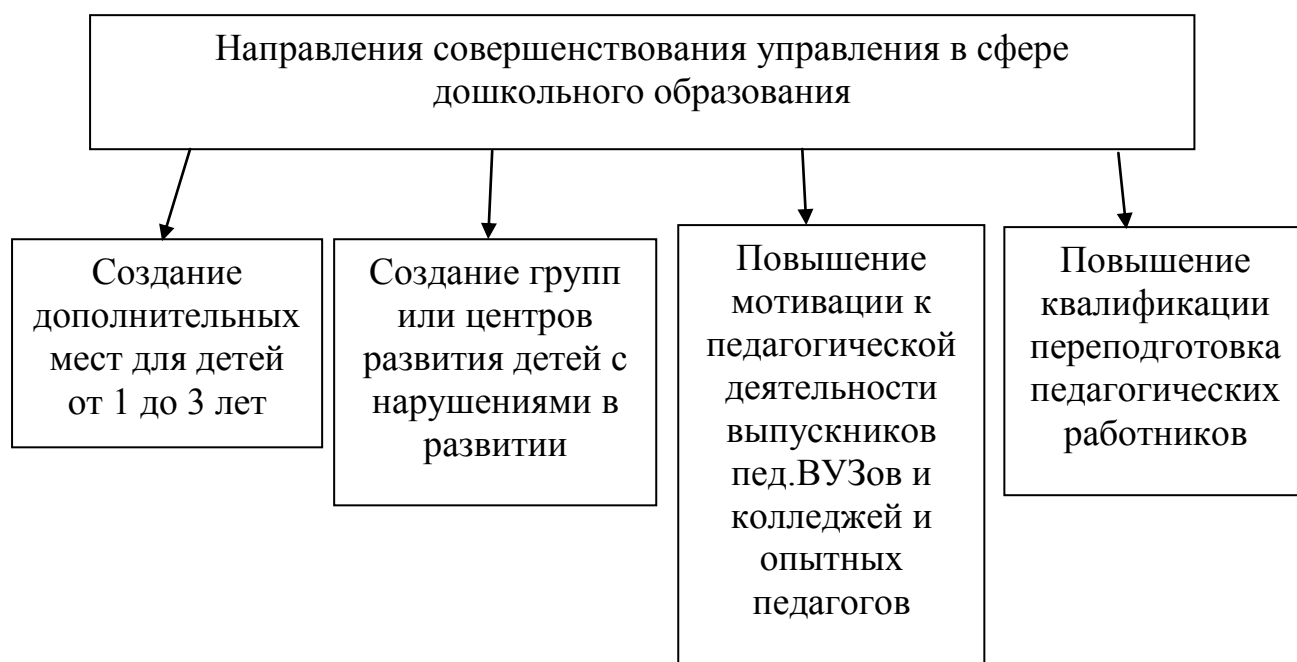


Рисунок 18 – Основные направления совершенствования управления в сфере дошкольного образования

Охарактеризуем их подробнее.

1. Дети в возрасте от 1 года до 3 лет (26,3 %) не могут получить место в ДООУ. Такая ситуация наблюдается в течение 2015-2016 года. Для реализации данного направления возможно создание частных яслей, на оплату услуг которых может выделяться субсидия из местного бюджета.

2. 36 % детей с нарушениями в развитии не охвачены дошкольным образованием. Это связано с тем, что за последние 5 лет увеличилось количество детей, страдающих различными заболеваниями. Для таких детей необходимы определенные условия получения дошкольного образования. В большинстве ДОО таких условий нет. Больше всего реализованы возможности детей с нарушениями в речи. Практически в каждом ДОО есть логопедические группы или работает логопед. Однако, существуют трудности получения дошкольного образования детьми с нарушением зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата, интеллекта, задержкой психического развития, часто и длительно болеющих, с туберкулезной интоксикацией, с аллергопатологией, с гастропатологией, с иммунодефицитом.

Для таких детей в обычных ДОО нет специальных условий. Поэтому, необходимо, в каждом дошкольном учреждении создать специализированные группы. Таким образом, в каждом районе будет ДОО, в котором будет реабилитационная группа, специализирующаяся на детях, с определенными заболеваниями.

3. У выпускников педагогических высших учебных заведений и колледжей можно отметить низкую мотивацию к педагогической деятельности. Это связано, на наш взгляд, с низкой заработной платой педагогических работников и слабой системой адаптации молодых педагогов. Как правило, выпускники учебных заведений приходят на работу в детские сады, но, столкнувшись с трудностями в работе и не получив педагогической помощи от опытных коллег, стараются уйти из дошкольных учреждений. Кроме того, низкая заработная плата также способствует тому, что и молодые педагоги, и педагоги со стажем не остаются работать в дошкольных образовательных учреждениях. Предлагаем ввести систему наставничества в ДОО и стимулирующие премии как для молодых специалистов, так и для опытных педагогов. Система наставничества даст возможность стажерам получить некоторую педагогическую помощь. А стимулирующие премии повысят мотивацию как у опытных, так и у молодых педагогов.

4. Повышение квалификации и переподготовка педагогов также является важным направлением совершенствования управления дошкольным образованием. Поскольку финансирование на данное направление сократилось, то курсы повышения квалификации для педагогических работников стали менее доступны. В связи с этим, предлагаем ввести курсы педагогического мастерства в ДОУ. Их можно проводить в течение 1-2 месяцев в дошкольном учреждении. Педагоги могут участвовать в педагогических конференциях, конкурсах педагогического мастерства и слушать он-лайн лекции.

Можно провести SWOT – анализ, в результате которого выявим сильные и слабые стороны программно – целевого управления в дошкольном образовании.

Таблица 23 – SWOT – анализ программно – целевого управления в дошкольном образовании

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие дошкольного образования декларируется на федеральном и региональном уровнях как одно из самых приоритетных направлений деятельности органов управления образованием и образовательных учреждений.</li> <li>2. 99,95 % детей в возрасте от 3-х до 7 лет охвачены дошкольным образованием</li> <li>3. Ежегодно увеличивается доля дошкольных учреждений, полностью перешедших на программы нового поколения</li> <li>4. Создана сеть дошкольных образовательных учреждений компенсирующего вида для детей с нарушениями речи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Только 46,4 % детей в возрасте от 1 года до 3-х лет охвачены дошкольным образованием</li> <li>2. Не удовлетворены потребности коррекционного образования детей с различными патологиями в развитии:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- нарушением зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата, интеллекта, задержкой психического развития;</li> <li>- часто и длительно болеющих, с туберкулезной интоксикацией, с аллергопатологией, с гастропатологией, с иммунодефицитом</li> </ul> </li> <li>3. Снижение количества педагогических работников с педагогическим образованием.</li> <li>4. Недостаточное количество молодых педагогических работников в возрасте от 20 до 29 лет</li> </ol>

## Окончание таблицы 23

Возможности:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Дети от 3 до 7 лет полностью охвачены дошкольным образованием</li><li>2. Создание равных возможностей для всех детей («безбарьерная среда»)</li><li>3. Переход дошкольных учреждений на программы нового поколения позволит усилить качество дошкольного образования</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Дети в возрасте от 1 года до 3 лет не имеют возможности быть полностью охваченными дошкольным образованием</li><li>2. Дети с нарушениями здоровья часто не имеют возможности быть включены в дошкольные учреждения вследствие их недостаточного количества или отсутствия таковых</li><li>3. Наблюдается приток в педагогические коллективы воспитателей без специального (профильного) образования</li><li>4. Низкий социальный статус профессии воспитателя приводит к нежеланию выпускников педагогических ВУЗов и колледжей идти работать в дошкольные образовательные учреждения</li></ol>

Таким образом, проведя анализ реализации программно-целевого метода в управлении сферой дошкольного образования, нами были выявлены следующие проблемы:

1. Недостаточное количество мест в ДООУ Челябинской области для детей от 1 года до 3 лет.
2. Отсутствие сети дошкольных образовательных учреждений компенсирующего вида для детей с различными патологиями в развитии (за исключением нарушения речи).
3. Недостаточное количество молодых специалистов и специалистов с педагогическим профильным образованием вследствие низкой мотивации.

Рассмотрим одну из проблем и пути ее решения.

3.2. Наставничество как условие совершенствования управления в сфере дошкольного образования

Одной из проблем управления в сфере дошкольного образования является недостаточное количество молодых специалистов и специалистов с педагогическим профильным образованием.

Это связано с низкой мотивацией на профессиональную деятельность выпускников педагогических колледжей и университетов. Необходимо усилить мотивацию молодых специалистов на работу в дошкольных образовательных учреждениях. Предлагаем ввести систему наставничества в ДОУ и стимулирующие премии как для молодых специалистов, так и для опытных педагогов. Система наставничества даст возможность стажерам получить некоторую педагогическую помощь. А стимулирующие премии повысят мотивацию у всех педагогов.

Особенностью труда молодых начинающих педагогов является то, что они с первого дня работы имеют те же самые обязанности и несут ту же ответственность, что и воспитатели с многолетним стажем работы, а родители, администрация и коллеги по работе ожидают от них столь же безупречного профессионализма.

Многие молодые воспитатели боятся собственной несостоятельности во взаимодействии с воспитанниками, их родителями; опасаются критики администрации и опытных коллег, постоянно волнуются, что что-нибудь не успеют, забудут, упустят. Такой воспитатель не способен ни на творчество, ни, тем более, на инновации. Чтобы этого не произошло, молодым воспитателям нужно целенаправленно помогать, создавать необходимые организационные, научно-методические и мотивационные условия для их профессионального роста и более легкой адаптации в коллективе.

Профессиональная адаптация начинающего воспитателя в процессе его вхождения в образовательную среду пройдет успешно, если:

- профессиональная адаптация воспитателя осуществляется в непрерывной связи с процессом его личностного и профессионального развития, и определена методической работой учреждения;
- в организации педагогического труда имеют место максимальный учет личностных особенностей и уровня профессиональной подготовки, активная поддержка личностного и профессионального роста воспитателя;

— материально-техническое обеспечение образовательного процесса соответствует современным требованиям и помогает педагогу реализовать инновационные подходы.

Воспитатели на группах подбираются по принципу компетентной профессиональной поддержки, позволяющей создавать тандемы из опытных и начинающих воспитателей. Разнообразные формы работы с молодым специалистом способствуют развитию у него познавательного интереса к профессии, освоению приемов работы с детьми и их родителями, оказывают положительное влияние на рост его профессиональной значимости.

В рамках наставничества над молодыми специалистами в работе наставника используют следующие формы и методы:

- обучение на рабочем месте;
- участие в работе методических объединений (ДОУ, района, города);
- самообразование, включающее самостоятельное изучение образовательной программы;
- обучение на курсах повышения квалификации;
- открытые занятия коллег;
- решение и анализ педагогических ситуаций;
- обучение составлению подробных планов – конспектов занятий и т.д.

На наш взгляд, поддержка молодого педагога дает возможность молодому педагогу постепенно внедрять имеющиеся теоретические знания и умения в практику работы с детьми и их родителями, овладевать искусством общения, найти подход к любому родителю, а через него узнать как можно больше о ребенке, и в целом устанавливать доверительные отношения с детьми, а в дальнейшем завоевать их любовь и уважение их родителей.

В основе данной системы работы, выделяем три этапа:

1-й этап – адаптационный. Он включает в себя:

- определение обязанностей и полномочий молодого специалиста;
- выявление недостатков в его умениях и навыках; разработка программы адаптации.



2-й этап – основной (проектировочный).

Разработка и реализация программы адаптации; корректировка профессиональных умений молодого педагога; построение его собственной программы самосовершенствования.

3-й этап – контрольно-оценочный.

Проверка уровня профессиональной компетентности молодого педагога; определение степени его готовности к выполнению своих функциональных обязанностей.

На современном этапе развития сферы дошкольного образования наставничество не внедряется в дошкольных образовательных учреждениях. С одной стороны, это связано с тем, что наставничество материально не стимулируется. С другой стороны, наставничество – достаточно сложный труд, требующий от опытных наставников терпения, временных затрат и ответственного отношения к выполнению обязанностей.

Таким образом, мы предлагаем разработать меры стимулирования деятельности наставника.

Стимулирующие выплаты воспитателям регулируются Трудовым кодексом, а именно ст. 129 и 135. Соответствующий закон был принят с целью поддержания в педагогических работниках ДОО желания профессионального роста, развития. Те сотрудники, которые повысят свою инициативу и творческую активность, улучшат качество проводимых с детьми занятий, будут вознаграждены финансово.

Такие премии должны мотивировать работников к инновационной деятельности, применению современных образовательных технологий. Соответствующая поддержка не носит гарантированного характера.

В одних дошкольных учреждениях стимулирующие выплаты предусмотрены ежеквартально, в других – ежемесячно. Все виды доплат указываются в трудовом договоре (приказе), который утверждается заведующим ДОО.

Деньги на стимулирующие выплаты деятельным воспитателям в детском саду выделяются из бюджета.

Для многих воспитателей такие выплаты оказываются хорошим подспорьем.

Трудовой кодекс предусматривает осуществление трех видов подобной финансовой поддержки: премии, вознаграждения, доплаты и надбавки.

Премии могут быть составляющей механизма распределения зарплаты. Размер таких выплат определяется как процент от оклада. Существует также единовременное поощрительное премирование. Таким способом отмечают определенные достижения работников в трудовой деятельности.

Вознаграждения могут иметь вид тринадцатой зарплаты или поощрения за выслугу лет. Первая выплата осуществляется ежегодно и формируется из итогового дохода или неистраченного зарплатного фонда предприятия. Выслугу лет поощряют ежемесячной надбавкой либо ежегодным вознаграждением.

Надбавками стимулируют труд лиц, имеющих звания, ученые степени, категории, ранги. Доплатами отмечают различные достижения, например, проявление сотрудником высоких показателей в работе.

Чаще всего решение о выделении средств на подобные нужды из премиального фонда заведения принимает непосредственно начальство. Оно же определяет порядок начисления этих средств, их расчет.

Для оплаты труда наставников предлагаем ввести премии.

Размер рассматриваемого вида социальной поддержки воспитателей высчитывают, руководствуясь суммой в 60 % от премиального фонда данного заведения. Чтобы рассчитать необходимую сумму, нужно иметь точные данные, объективно отражающие превосходство во вложенном труде и профессионализме конкретного воспитателя – наставника. Сведения такого характера наставник собственноручно заносит в оценочный лист (другое название – карта самооценки), позволяющий определить объем стимулирующих выплат в перспективе. Эти позиции будут влиять на суммы стимулирующих выплат, а назначать их будет администрация.

Предлагаем включить в данный лист следующие пункты (таблица 24)

Таблица 24 – Примерный расчет стимулирующих выплат педагогам – наставникам

Мероприятия	Размер выплат (в %)
Общие показатели обучения детей в группе воспитателя – стажера, выявляемые в процессе наблюдения за внедрением образовательной программы учреждения	15 %
Улучшение показателей учебной деятельности по сравнению с прошлым учебным годом в группе воспитателя – стажера	15 %
Написание научных статей совместно с воспитателем – стажером для педагогических журналов	10 %
Выступление воспитателя – стажера на конференциях в ДОУ	5 %
Выступление на районных методических советах воспитателя – стажера	10 %
Проведение открытых занятий воспитателем – стажером	5 %

За каждый показатель начисляются проценты, имеющие определенный денежный эквивалент, ее определяет выделенная сумма на данный детсад.

На сегодняшний момент стимулирующие премии за наставничество не выплачиваются.

Приведем пример расчета премии наставнику.

Так, в Челябинске оклад воспитателя составляет 12 800 рублей.

За наставничество постоянная премия будет составлять 15 %, что составляет 1920 рублей.

Такой показатель как общие показатели обучения детей в группе воспитателя – стажера, выявляемые в процессе наблюдения за внедрением образовательной программы учреждения может быть оценен 1 раз в 3 месяца. Такой показатель как улучшение показателей учебной деятельности по сравнению с прошлым учебным годом в группе воспитателя – стажера может быть оценен в конце учебного полугодия.

Все остальные показатели учитываются по мере их выполнения. В целом, премиальный фонд на одного воспитателя-наставника может максимально составлять 30 %, что равно 3840 рублям.

Наставник планирует работу таким образом, чтобы можно было получить максимальную премию за наставничество.

Составим план – сетку мероприятий для наставничества на 1 полугодие, в которой распишем мероприятия и процент стимулирующих выплат.

Таблица 25 – План – сетка мероприятий для наставничества

Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
1.Выступление воспитателя – стажера на конференциях в ДОУ – 5 % 2.Написание научной статьи в педагогический журнал – 10 % 3.Постоянная премия наставника – 15 %	1.Выступление на районных методических советах воспитателя – стажера – 10 %. 2.Проведение открытых занятий воспитателем – стажером – 5 % 3.Постоянная премия наставника – 15 %	1.Общие показатели обучения детей в группе воспитателя – стажера, выявляемые в процессе наблюдения за внедрением образовательной программы учреждения – 15 %. 2.Постоянная премия наставника – 15 %	1.Улучшение показателей учебной деятельности по сравнению с прошлым учебным годом в группе воспитателя – стажера – 15 % 2.Постоянная премия наставника – 15 %
Премия составляет 30 % = 3840 рублей	Премия составляет 30 % = 3840 рублей	Премия составляет 30 % = 3840 рублей	Премия составляет 30 % = 3840 рублей

Таким образом, стимулирующая премия за наставничество может варьироваться от 15 % до 30 % и в денежном эквиваленте составлять от 1920 рублей до 3840 рублей.

Для объективности распределения премии за наставничество было разработано Положение о наставничестве.

Таким образом, система наставничества является мотивационным стимулом как для опытных педагогов, так и для молодых специалистов. Воспитатели, которые являются наставниками получают за наставничество стимулирующую премию. Это является определенным мотивационным стимулом для их развития и творчества. Молодые педагоги будут получать реальную помощь при решении педагогических ситуаций, при подготовке к выступлению на методическом совете района или в дошкольном учреждении. На наш взгляд, это усилит желание бывших выпускников педагогических учреждений остаться работать в дошкольных учреждениях. Таким образом, можно решить проблему низкой мотивации у и молодых, и у опытных воспитателей дошкольных учреждений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дошкольное образование в современном обществе имеет огромное значение. Детские дошкольные учреждения, дошкольные образовательные учреждения – тип образовательных учреждений в Российской Федерации, реализующих общеобразовательные программы дошкольного образования различной направленности. Дошкольные образовательные учреждения (ДОУ) осуществляют воспитание, обучение, присмотр, уход и оздоровление детей в возрасте от двух месяцев до семи лет.

Детские дошкольные учреждения должны максимально социализировать детей. Вместе с семьей они прививают детям основы социального опыта, формируют личность ребенка, развивают его по всем направлениям.

В процессе деятельности ДОУ реализуются оздоровительная, воспитательная и развивающая функции.

Выделяются автономные, бюджетные или казенные дошкольные учреждения. Основное отличие правового статуса казенного учреждения от статуса автономного и бюджетного учреждений заключается в том, что казенное учреждение максимально ограничено в проявлении какой-либо инициативы, однако взамен получает гарантированное финансирование своей деятельности из бюджета (по бюджетной смете). Для данного типа сохраняются: смета с вытекающим отсюда контролем, субсидиарная (дополнительная) ответственность учредителя по его долгам, привычное финансирование деятельности учреждения как организации со статусом юридического лица по предусмотренным сметой статьям расходов. Вместе с тем, возможности казенного учреждения по распоряжению имуществом и денежными средствами ограничены, отсутствуют стимулы вести приносящую доход деятельность и получать доходы.

В современном дошкольном образовании детей наблюдается необходимость, значимость и актуальность реализации воспитательного потенциала, решения современных образовательных задач. Это невозможно без качественно иного уровня управления развитием учреждения дополнительного образования детей на

основе программно-целевого подхода. Максимум достигнутого при минимуме затрат (интеллектуальных, материальных, трудовых) – вот смысл применения программно-целевого подхода.

Важнейшей составляющей программно-целевого подхода к управлению дошкольным образованием учащихся выступает технологическая его схема, где выделяются три главных этапа:

1. Формирование целевой программы (формирование и упорядочение системы целей и системы задач и операций, создание вариантов целевой программы с последующим выбором наиболее оптимального из них).
2. Планирование ее выполнения (решаются задачи: упорядочение операций по времени; оценка временных характеристик операций и программы в целом; определение вероятности выполнения программы в директивный срок; формирование окончательного календарного плана выполнения программы).
3. Управление ее реализацией (производятся организационные изменения информационного обеспечения, стимулирования и т. д.).

Следует отметить, что центральное место в реализации программно-целевого подхода к управлению учреждением дошкольного образования детей занимает разработка и реализация программы развития дошкольных образовательных учреждений. В целом по Челябинской области доступность дошкольного образования для детей в возрасте от 3 до 7 лет по состоянию на 1 января 2017 г. составляет 100 %. Доступность дошкольного образования для детей в возрасте до 3-х лет по состоянию на 1 ноября 2017 г. составляет 65,1 %.

В 2016 году по программам специального (коррекционного) образования обучаются 6000 детей дошкольного возраста, что на 1299 ребенка больше, чем в 2015 году.

По состоянию на 1 января 2016 штатным расписанием учреждений, реализующих программы дошкольного образования, предусмотрено 61 895 единиц. На 1 января 2016 года в системе дошкольного образования занято 48 873 работников (без совместителей), в том числе в 2015 г. – 23 577 педагогических и административных работников, из них 21 034 педагогов.

Средняя заработная плата педагогов в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 2897,6 рублей и стала составлять 26 054,13 рублей. Однако, заработная плата молодых педагогов составляет около 15 000 рублей, что снижает мотивацию к педагогической деятельности.

В течение 2016 – 2017 года будет осуществлена деятельность по завершению внедрения федеральных государственных стандартов дошкольного образования. В ходе областных совещаний, конференций определяются задачи деятельности муниципальных органов управления образованием, образовательных учреждений по их реализации.

Также продолжается реализация комплекса мер, направленных на улучшение подготовки и повышения квалификации работников системы дошкольного образования. 3225 педагогов и руководителей детских садов прошли курсы повышения квалификации.

В Челябинской области для эффективного управления сферой дошкольного образования разработана и внедрена государственная программа челябинской области «Поддержка и развитие дошкольного образования в Челябинской области на 2015 – 2025 годы». Затраты на реализацию данной государственной программы составляет 55 236 376,43 тыс. рублей, в том числе: из федерального бюджета – 900 000,00 тыс. рублей; из областного бюджета — 54 164 394,83 тыс. рублей; из местных бюджетов — 171 981,60 тыс. рублей.

Под результатом реализации государственной программы понимаются обеспечение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в ДОО и удовлетворение потребности населения Челябинской области в качественных услугах организаций системы дошкольного образования.

Нами были проанализированы такие показатели эффективности как:

1) обеспечение территориальной и экономической доступности дошкольного образования;

На реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 4473,8 тыс. рублей больше, что составляет 74,5 %. Финансирование осуществляется за счет

местных бюджетов. На наш взгляд, это существенное увеличение, которое может привести к значительным качественным изменениям в сфере дошкольного образования.

2) повышение качества дошкольного образования на основе реализации ФГОС ДО;

На реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 14 230,9 тыс. рублей меньше, чем в 2015 году. Кроме того, источником финансирования будут только местные бюджеты. На наш взгляд, это может негативно сказаться на качестве дошкольного образования на основе реализации ФГОС ДО.

3) укрепление здоровья детей, развитие коррекционного образования;

На реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 2743,6 тыс. рублей меньше, что составляет 23,73 %. Кроме того, источником финансирования будут только местные бюджеты. На наш взгляд, это может негативно сказаться на количестве и качестве мероприятий, направленных на укрепление здоровья детей и на развитие коррекционного образования.

4) повышение профессионального уровня кадрового состава ДОО.

В 2016 году запланировано на 9941,78 тыс. рублей меньше, что составляет 78,5 %. Источником финансирования являются как областной бюджет, так и местный бюджет. Однако, снижение финансирования, негативно скажется на повышении профессионального уровня кадрового состава ДОО.

Таким образом, можно констатировать, что возможностей для переподготовки и повышения квалификации педагогов будет меньше.

5) повышение экономической эффективности системы дошкольного образования.

На реализацию данного направления, в 2016 году запланировано на 4473,8 тыс. рублей больше, что составляет 74,5 %. Финансирование осуществляется за счет местных бюджетов. На наш взгляд, это существенное увеличение, которое может привести к значительным качественным изменениям в сфере дошкольного образования.



Таким образом, мы проанализировали аспекты реализации государственной программы и выявили как положительные, так и отрицательные тенденции ее реализации.

Проведя анализ реализации программно-целевого метода в управлении сферой дошкольного образования, нами были выявлены следующие проблемы:

1. Недостаточное количество мест в ДООУ Челябинской области для детей от 1 года до 3 лет.

2. Отсутствие сети дошкольных образовательных учреждений компенсирующего вида для детей с различными патологиями в развитии (за исключением нарушения речи).

3. Недостаточное количество молодых специалистов и специалистов с педагогическим профильным образованием.

4. Низкий социальный статус профессии воспитателя приводит к нежеланию выпускников педагогических ВУЗов и колледжей идти работать в дошкольные образовательные учреждения.

Данные проблемы снижают эффективность внедрения государственной программы в сфере дошкольного образования.

В связи с этим, нами были разработаны рекомендации:

1. Создание дополнительных мест для детей от 1 года до 3 лет.

2. Создание групп или центров развития детей с нарушениями в развитии

3. Повышение мотивации к педагогической деятельности выпускников педагогических ВУЗов и колледжей.

4. Повышение мотивации к работе опытных педагогов.

5. Повышение квалификации и переподготовка педагогических работников.

Наиболее актуальной проблемой, на наш взгляд, является недостаточное количество молодых специалистов и специалистов с педагогическим профильным образованием.

Это связано с низкой мотивацией на педагогическую деятельность молодых воспитателей ДООУ. Для усиления мотивации молодых педагогов нами было предложено такое направление как система педагогического наставничества.

На сегодняшний момент стимулирующие премии за наставничество не выплачиваются.

Приведем пример расчета премии наставнику.

Так, в Челябинске оклад воспитателя составляет 12 800 рублей.

За наставничество постоянная премия будет составлять 15 %, что составляет 1920 рублей. Кроме того, нами были разработаны показатели, по которым наставник может дополнительно получить премию.

Такой показатель как общие показатели обучения детей в группе воспитателя – стажера, выявляемые в процессе наблюдения за внедрением образовательной программы учреждения может быть оценен 1 раз в 3 месяца. Такой показатель как улучшение показателей учебной деятельности по сравнению с прошлым учебным годом в группе воспитателя – стажера может быть оценен в конце учебного полугодия.

Все остальные показатели учитываются по мере их выполнения. В целом, премиальный фонд на одного воспитателя-наставника может максимально составлять 30 %, что равно 3840 рублям.

Наставник планирует работу таким образом, чтобы можно было получить максимальную премию за наставничество.

Таким образом, наставничество, с одной стороны, влияет на оказание помощи молодым воспитателям в их профессиональном становлении, а, с другой стороны, повышает мотивацию педагогов к педагогической деятельности, снижает «текучесть» педагогических кадров в дошкольных учреждениях, формирует в образовательной организации кадровое ядро, состоящее из опытных и молодых педагогов одновременно.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 17 ноября 2008г. № 1662-р) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
2. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 13.07.15) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
3. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (проект): Федеральный закон РФ от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
4. Государственная программа Челябинской области «Поддержка и развитие дошкольного образования в Челябинской области» на 2015 – 2025 годы (с изменениями на: 14.08.2017) ПРАВИТЕЛЬСТВО ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ ПОСТАНОВЛЕНИЕ от 29 октября 2014 года N 522-П
5. Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012—2017 г., утвержденная Указом Президента РФ от 01.06. 2012 г №761 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
6. Приказ Министерства образования и науки РФ № 293 от 8 апреля 2014 г. «Об утверждении Порядка приема на обучение по образовательным программам дошкольного образования» (проект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
7. Приказ Министерства образования и науки РФ от 30 августа 2013 г. № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по общеобразовательным программам дошкольного образования» (проект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
8. Приказ Министерства образования и науки РФ от 13 января 2014 г. № 8 «Об утверждении примерной формы договора об образовании при приеме детей

на обучение по образовательным программам дошкольного образования» (проект) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

9. Профессиональный стандарт «Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании (воспитатель, учитель) (проект) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.минобрнауки.рф](http://www.минобрнауки.рф).
10. Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1 3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных образовательных организациях» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
11. Приказ Министерства образования РФ «Об утверждении и введении в действие федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования» от 23 ноября 2009 года № 655 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
12. Приказ Минобрнауки России от 20.07. 2011 № 2151 «Об утверждении федеральных государственных требований к условиям реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
13. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 февраля 2012 г. N 107 г. Москва "Об утверждении Порядка приема граждан в общеобразовательные учреждения" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
14. Письмо Минобрнауки РФ от 27 июня 2003 г. №28-51-513 /16 «Методические рекомендации по психолого-педагогическому сопровождению обучающихся в учебно-воспитательном процессе в условиях модернизации образования».
15. Письмо Министерства образования и науки РФ от 30.07.2007 года № 03-1883 «О методических рекомендациях по принятию мер по развитию

дошкольного образования в 2007-2010 годах, обеспечению его доступности и повышению качества услуг образовательных учреждений, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования».

16. Письмо Министерства образования и науки РФ от 31.01.2008 года № 03-133 «О внедрении различных моделей обеспечения равных стартовых возможностей получения общего образования для детей из разных социальных групп и слоев населения».
17. Письмо Министерства образования и науки России от 25.11.2009 г. №03-2397 «О стимулировании внедрения современных моделей дошкольного образования»
18. Постановление от 15 апреля 2014 г. N 295 Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
19. Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении, утвержденное Минобрнауки России (приказ от 27.10.2011 № 2562) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru).
20. Федеральная целевая программа развития образования на 2011-2015 г. (в ред. Постановления Правительства РФ от 20.12.2011 г. № 1034) [Электронный ресурс]. — <https://минобрнауки.рф>
21. Алексанина, Н. С. Инновационная деятельность в образовании // Мир образования – образование в мире. № 4. М.: Издательский дом Российской академии образования (РАО), 2006. - 148с.
22. Атемаскина, Ю.В., Современные педагогические технологии в ДОУ: учебно – методическое пособие / Ю.В. Атемаскина, Л.Г. Богославец. - СПб.: ООО Издательство Детство – пресс, 2011. – 280 с.
23. Бережнова О.В., Проектирование образовательной деятельности в детском саду: современные подходы / О.В. Бережнова, Л.Л. Тимофеева.- М.: Цветной мир, 2013. – 68с.

24. Белошистая, А.В. Игровые технологии в образовании и воспитании ребенка дошкольного возраста // Пед. технологии. - 2010. - №2.
25. Бойцова, И. И., Управление дошкольным образованием: учебник и практикум для академического бакалавриата / И.И. Бойцова, Н. А. Виноградова, Н. Ю Житнякова, И. В. Красильников, Н. В. Микляева: рек. УМО высшего обр.: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям и специальностям. - М.: Юрайт, 2015. – 393 с.
26. Богославец, Л.Г. Сопровождение профессиональной успешности педагога в ДОУ / Л.Г. Богославец. - М.: ТЦ Сфера, 2012. – 156с.
27. Васюкова, Н.Е. Комплексно-тематическое планирование образовательного процесса с детьми 4-5 лет / Н.Е. Васюкова. - М.: ТЦ Сфера, 2012. – 178 с.
28. Васюкова, Н.Е. Комплексно-тематическое планирование образовательного процесса с детьми 5-6 лет / Н.Е. Васюкова. - М.: ТЦ Сфера, 2012. -134 с.
29. Виноградова, М.А. Интерактивная предметно-развивающая и игровая среда детского сада / М.А. Виноградова. - М.: ИЦ Перспектива, 2011. – 124 с.
30. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ: методическое пособие / Н.А. Виноградова. - 2-ое изд.- М.: Айрис – пресс, 2009. – 176 с.
31. Виноградова, Н.А., Интерактивная предметно-развивающая и игровая среда детского сада / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева, - М.: УЦ "Перспектива", 2011. – 112 с.
32. Гузеев, В.В. Планирование результатов образования и образовательная технология / В.В. Гузеев - М.: Народное образование, 2009. – 86с.
33. Детство: Примерная общеобразовательная программа дошкольного образования / Т.И.Бабаева, А.Г.Гогоберидзе, З.А.Михайлова и др. – СПб.: Детство-пресс, 2010. – 187с.
34. Доронова, Т.Н. Стратегия согласия / Т.Н. Доронова // Обруч. - 2012. № 2

35. Доронова, Т.Н. О взаимодействии дошкольного учреждения с родителями: пособие для работников дошкольных образовательных учреждений / Т.Н. Доронова. – М, 2010. – 134 с.
36. Захарова, Т.Н. Социальное партнерство как средство развития личности дошкольника / Т.Н. Захарова // Ярославский педагогический вестник. - № 2. - 2009.
37. Истоки: Примерная общеобразовательная программа дошкольного образования / под ред. Л.А. Парамоновой. - М.: Сфера, 2011. – 86 с.
38. Ильин, Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2009 – 278с.
39. Инновационные технологии в методической работе ДОУ: планирование, формы работы / авт.- сост. Л.В. Шмони́на, О.И. Зайцева. Волгоград: Учитель, 2011. – 68с.
40. Козлова, С.А. Дошкольная педагогика: учебник для студ. сред. учеб. заведений / С.А. Козлова, Т.А. Куликова. – 8-е издание, стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 237 с.
41. Микляева, Н.В. Дошкольная педагогика: Теория воспитания / Н.В. Микляева. - М.: ИЦ Академия, 2012. – 263 с.
42. Микляева, Н.В. Дошкольная педагогика / Н.В. Микляева. - Юрайт, 2013. - 205 с.
43. Микляева, Н.В. Программа развития и образовательная программа ДОУ: технология составления, концепция/ Н.В. Микляева. – М., 2007. – 168 с.
44. Морозова, Л.Д. Педагогическое проектирование в ДОУ: от теории к практике/ Л.Д. Морозова. - М.: ТЦ Сфера, 2010. – 215 с.
45. Никитина, С.В. Оценка результативности и качества дошкольного образования. Научно – методические рекомендации и информационные материалы / С.В. Никитина, Л.В. Свирская. – М.: Линка – Пресс, 2008. – 112с.

46. Назарова, В. М. Управление инновационными процессами в ДОУ / В.М. Назарова // Управление дошкольным образовательным учреждением. - 2008. - № 6
47. Никольская, О.Д. Социально-педагогическое партнерство как фактор повышения качества дошкольного образования: теоретическое обоснование / О.Д. Никольская // Вестник ОГУ. – 2008. № 10
48. Низиенко, Е.Л. Перспективы развития системы дошкольного образования в Российской Федерации / Е.Л. Низиенко // Вестник образования. – 2008. – № 3.
49. Нищева, Н.В. Предметно – пространственная развивающая среда в детском саду. Принципы построения, советы, рекомендации / Н.В. Нищева. – СПб.: Детство – пресс, 2006. – 126 с.
50. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования / под ред. Е.С. Полат – М.: 2008. – 46с.
51. Орлова, Т.С. Программно – целевой подход к становлению и развитию образовательных учреждений / Т.С. Орлова. – М.: МПГУ, 1997. - 317 с.
52. Планирование в современном ДОУ. Методическое пособие под ред Н.В. Микляевой. - М.: ТЦ Сфера, 2013. – 134 с.
53. Поспелов, Г.С. Программно – целевое планирование и управление / Г.С. Поспелов В.А. Ириков. - М. – М., 2014. - 440 с.
54. Программно – целевой метод в планировании и управлении // Под ред. Н.П. Федоренко. -М., Наука, 1982. - 150 с.
55. Предметно – пространственная развивающая среда в детском саду. Принципы построения, советы, рекомендации / Сост. Н.В. Нищева. - СПб, Детство – Пресс, 2010. – 86 с.
56. Соломенникова, О.А. Основные и дополнительные программы дошкольных образовательных учреждений: метод. Пособие / О.А. Соломенникова – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Айрис – пресс, 2010. – 124 с.



57. Скоролупова, О.А. Образовательная программа дошкольного образовательного учреждения / О.А. Скоролупова. – М.: «Издательства Скрипторий 2003», 2008. - 165 с.
58. Панфилова, А.П. Инновационные педагогические технологии / А.П. Панфилова. - М.: ИЦ Академия, 2012. - 156 с.
59. Примерная общеобразовательная программа дошкольного образования «Мир открытий» // под общ. ред. Л.Г. Петерсон, И.А. Лыковой. - М.: Цветной мир, 2012. – 134 с.
60. Рубцов, В.В., Современные проблемы дошкольного образования / В.В. Рубцов, Е.Г. Юдина // Психологическая наука и образование. - 2010. - № 3.
61. Сажина, С.Д. Составление рабочих учебных программ для ДОУ. Методические рекомендации / С.Д. Сажина. – М.: ТЦ Сфера, 2008. – 46 с.
62. Система аудита качества образования в дошкольном образовательном учреждении. – М.: Московский центр качества образования, 2012. – 64 с.
63. Факирска, Й.Д. Изменение форм или разумное использование современных образовательных технологий в детском саду / Й.Д. Факирска // Современный детский сад. - 2011. - №1
64. Федина, Н.В. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования: история вопроса и проблемы разработки / Н.В. Федина // Образование старших дошкольников в преемственности с начальной школой как стратегическое направление развития образования России: Сборник материалов Всероссийской научно – практической конференции, 4-5 июня 2008 г., Москва. М.: АПКиППРО, 2008. – 145с.
65. Федина, Н.В. Перечень требований к условиям реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования / Н.В. Федина // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2009. - №2
66. Федина, Н.В. Требования к результатам освоения программ дошкольного образования / Н.В. Федина // Управление дошкольным образовательным учреждением. 2009. - №3

67. Федорова М.Ю. Нормативно-правовое обеспечение образования / М.Ю. Федорова. - М.: ИЦ Академия, 2013. - 65
68. Министерство образования и науки Российской Федерации <http://mon.gov.ru>
69. Министерство образования Московской области <http://mo.mosreg.ru>
70. Российский общеобразовательный портал <http://school.edu.ru>  
Федеральный образовательный портал. Каталог ресурсов по педагогике, воспитанию и обучению детей дошкольно-школьного возраста.
71. Государственный научно-исследовательский институт семьи и воспитания <http://www.niisv.ru>
72. Давыдов В.В., Кудрявцев Т.В. «Развивающее образование: теоретические основания преемственности дошкольной и начальной школьной ступеней» [http://www.voppsy.ru/journals\\_all/issues/1997/971/971003.htm](http://www.voppsy.ru/journals_all/issues/1997/971/971003.htm)
73. Содержит разделы психологии, дошкольного воспитания, дополнительного образования, управления образованием, внеклассной работы. [www.metodiki.ru](http://www.metodiki.ru).
74. Методические материалы в помощь работникам детских дошкольных учреждений. <http://tanja-k.chat.ru/>
75. Дошкольное образование. <http://edu.rin.ru/preschool/index.html>
76. Дошколенок. <http://www.kindereducation.com>
77. Все для детского сада. <http://ivalex.vistcom.ru/>
78. Детский сад от А до Я. <http://detsad-journal.narod.ru/index.htm>
79. Детский сад.ру. <http://www.detskiysad.ru/>
80. Телегин М.В.: Традиционное обучение и воспитание в инновационном детском саду: казнить нельзя, применять // Детский сад от А до Я. 2011. №4. Электронный ресурс: <http://mtelegin.ru/tradition/detsad>
81. Телегин М.В. Преимущества советской «Программы обучения и воспитания в детском саду» перед «инновационными» дошкольными образовательными программами // Обучение дошкольников. 2011. №6. Электронный ресурс <http://mtelegin.ru/pedagogika/sovetprog>