

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**УПРАВЛЕНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ДОШКОЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ  
АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА БЕЛГОРОДА)**

**Дипломный проект студентки**

**заочного отделения 6 курса группы 05001051**

**Ивановой Ирины Владимировны**

**Научный руководитель  
кандидат социологических наук,  
доцент Быхтин О. В.**

**Рецензент  
Руководитель управления  
образования администрации г.  
Белгорода  
Гричаникова И.А.**

**БЕЛГОРОД, 2016 год**

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	9
РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ	28
РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	75

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Конституция Российской Федерации (п. 2 ст. 43) декларирует общедоступность и бесплатность дошкольного образования<sup>1</sup>. Современный период развития системы дошкольного образования характеризуется качественными изменениями в сфере дошкольного образования, периодом перехода от количества образовательных учреждений к повышению эффективности их деятельности, что определило существенные перемены в области организационно–управленческих основ дошкольного обучения<sup>2</sup>. На сегодняшний день в развитии системы дошкольного образования происходят значительные перемены: дошкольное учреждение приобретает новый статус, изменяются его функции. Меняется структура системы дошкольного образования: создаются разные типы, виды дошкольных учреждений.

В этих обстоятельствах неизбежно приобретает новые акценты задача управления муниципальной системой дошкольного образования. Разнообразные виды этого управления активно включаются в процесс социокультурной модернизации непрерывного образования, способствуя становлению целостной системы образования, наиболее полно удовлетворяющей потребности населения на территории конкретного муниципалитета<sup>3</sup>.

В городе Белгороде создана сеть дошкольных образовательных учреждений, которые реализуют комплексные программы воспитания и образования детей с учетом возрастных и индивидуальных особенностей, потребностей семьи и общества в целом, сохранены детские сады как дошкольные образовательные учреждения разных видов и направлений.

---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации. URL: <http://www.constitution.ru/index.htm> (дата обращения: 26.03.2016).

<sup>2</sup> Богуславская Т.Н. Проблемы управления муниципальной вариативной системой дошкольного образования в условиях социокультурной модернизации URL: <http://www.iuorao.ru/2011-01-36/167-2011-01-41> (дата обращения: 16.02.2016).

<sup>3</sup> Там же.

Кроме того, отметим, что управление муниципальной системой дошкольного образования напрямую зависит от решения нормативно-правовых, социально-экономических, организационно-административных проблем формирования государственно-общественных структур управления образованием на муниципальном уровне.

Вместе с тем наряду с положительными изменениями в муниципальной системе дошкольного образования есть целый ряд проблем, которые сдерживают ее развитие. Это: недостаток мест в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях; узость спектра услуг дошкольного образования как по видовому разнообразию, по режиму содержания детей, так и по категории предоставления услуг дошкольного образования; не обеспечивается право детей, имеющих ограниченные возможности здоровья, на дошкольное образование; не получили развития формы и модели государственно - общественного управления; неэффективно используются имеющиеся ресурсы и механизмы, направленные на привлечение дополнительных внебюджетных средств для развития учреждения.

Таким образом, актуальность темы дипломного проекта обусловлена:

- необходимостью развития муниципальной системы дошкольного образования;
- недостаточной степенью разработанности управленческих технологий в системе дошкольного образования применительно к муниципальному уровню.

**Степень разработанности проблемы.** Несмотря на актуальность темы, в настоящее время наблюдается недостаток комплексных эмпирических исследований и теоретических разработок по проблемам выработки и внедрения в практику эффективных механизмов управления муниципальной системой образования.

Общетеоретические вопросы управления образованием раскрываются в работах социологов классического и современного зарубежного направления, (П. Бурдье, Э. Гидденс, Н. Смелзер, П. Штомпка и др)<sup>1</sup>.

На рубеже 1980-90-х годов управленческие задачи образовательной практики были изложены в работах Е. С. Рапацевич, П. Г. Щедровицкого<sup>2</sup>.

В работах Т.Н. Богуславской, С.Ю. Дубровиной, М.И. Кларина, А.И. Субетто, С.Е. Шишова<sup>3</sup> и др. авторов, нашли свое отражение различные аспекты управленческой деятельности на региональном и муниципальном уровнях образования.

Большое значение для дипломного исследования имеют работы, характеризующие специфику управленческой деятельности в дошкольном образовании (К.Ю. Белая, Л.М. Денякина, Л.В. Поздняк и др.).<sup>4</sup>

Анализ научной литературы по проблемам управления муниципальной системой образования показал, что работы носят в основном педагогическую направленность, это позволяет сделать вывод о недостаточной теоретико-методологической разработке указанной проблемы.

Основная **проблема** заключается в противоречии между потребностями муниципальной системы дошкольного образования в

---

<sup>1</sup> Бурдье П. Социология политики. М., 1990; Гидденс Э. Социология. М., 1996; Смелзер Н. Социология. М., 1993; Штомпка П. Социология социальных изменений. М., 1992.

<sup>2</sup> Рапацевич Е. С. Педагогика. Большая современная энциклопедия. Минск, 2012; Щедровицкий Г. П. Мышление. Понимание. Рефлексия. М., 2012.

<sup>3</sup> Богуславская Т.Н. Проблемы управления муниципальной вариативной системой дошкольного образования в условиях социокультурной модернизации. URL: <http://www.iuogao.ru/2011-01-36/167-2011-01-41> (дата обращения: 16.02.2016); Дубровина С.Ю. Муниципальный уровень управления образованием // Право и образование. URL: <http://bookfi.org/book/809611> (дата обращения: 05.02.2016); Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. М., 2014; Субетто А.И. Системологические основы образовательных систем. Ч.1 и 2. М., 2014; Шишов С.Е. Механизмы контроля и оценки эффективности деятельности в системах образования европейских стран // Стандарты и мониторинг в образовании. 2012. № 4. С. 31.

<sup>4</sup> Белая К.Ю. Организация методической работы с педагогами на этапе введения ФГОС ДО // Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения. 2014. № 4. С. 4; Денякина Л.М. Новое в планировании программы развития образовательного учреждения (Педагогическая диагностика как движущая сила развития ОУ) // Начальная школа: плюс-минус. 2012. № 1. С. 73; Поздняк Л.В. Концепция управления образованием на основе образовательных округов // Образование. 2012. № 4. С. 24.

эффективном управлении и недостаточной разработанностью соответствующих механизмов на муниципальном уровне.

**Гипотезой исследования** является предположение о том, что основные проблемы в сфере дошкольного образования обусловлены недостаточностью применения современных технологий в муниципальном управлении.

**Объект исследования** – муниципальная система дошкольного образования.

**Предмет исследования** – управление системой дошкольного образования в городе Белгороде.

**Цель проекта** – разработка рекомендаций по совершенствованию управления муниципальной системой дошкольного образования в городе Белгороде.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- исследовать теоретические основы управления муниципальной системой дошкольного образования;
- осуществить анализ практики управления муниципальной системой дошкольного образования в городе Белгороде;
- определить основные направления совершенствования управления муниципальной системой дошкольного образования в городе Белгороде.

В качестве **теоретико-методологической основы и методики исследования** выступают основные положения системного подхода, изложенного в исследованиях Н.В. Бухариной, О.В. Кругловой, О.В. Силяковой<sup>1</sup>, раскрывших понятие образовательных учреждений, а также определивших основные вопросы теории и практики управления дошкольными образовательными учреждениями, формирования структуры

---

<sup>1</sup> Бухарина Н.В. Факторы организационной культуры как условие повышения эффективности управления дошкольным образовательным учреждением // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва, 2012. № 2; Бухарина Н.В. Организационно-культурный подход как современная гуманитарная технология управления дошкольным образовательным учреждением // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва, 2012. № 3; Круглова О.В., Силякова О.В. Организация процесса эффективного управления в дошкольном образовательном учреждении // Вестник магистратуры. Йошкар-Ола, 2013. № 10(25).

управления внутри дошкольного учреждения с ориентацией на конечные результаты в изменяющейся среде, а также особенности построения системы контроля.

В качестве основных методов дипломного исследования выступили: изучение и анализ нормативно-правовых документов, наблюдение, сравнение. Важную роль в процессе исследования сыграл метод сравнительного анализа. Обработка эмпирических данных осуществлялась посредством применения метода сопоставления данных.

### *Эмпирическая база.*

- федеральные нормативно-правовые документы по вопросам управления образованием, местного самоуправления<sup>1</sup>;
- региональные нормативно-правовые акты, регламентирующие управление дошкольными образовательными учреждениями<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы : Распоряж. Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. № 2765-р Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» : Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»

<sup>2</sup> О поддержке альтернативных форм предоставления дошкольного образования : Постановление Правительства Белгородской области от 10 февраля 2014 г. № 20-пп Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении нормативов расходов и порядка перечисления местным бюджетам субвенций из областного бюджета на получение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в дошкольных образовательных организациях : Постановление Правительства Белгородской области от 30.12.2013 г. №565-пп Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство»; Об утверждении Стратегии развития дошкольного, общего и дополнительного образования Белгородской области на 2013 - 2020 годы : Постановление Правительства Белгородской обл. от 28 октября 2013 № 431-пп Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

– нормативно-правовая база управления системой дошкольного образования в городе Белгорода<sup>1</sup>.

**Научно-практическая значимость** работы заключается в возможности использования сформулированных в нем выводов и предложений органами муниципального управления при проектировании мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности управления муниципальными образовательными учреждениями.

**Структура дипломного проекта** состоит из введения, трех разделов, заключения, списка источников и литературы, приложений.

---

<sup>1</sup> Об утверждении городской целевой программы «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы : Постановление администрации г. Белгорода от 30 декабря 2011 г. № 232 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») города Белгорода «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»: Постановление Администрации города Белгорода от 05 июля 2013 г. №160 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область»; О создании Консультативных центров в МДОУ : Приказ управления образования администрации г. Белгорода от 15 августа 2014 г. № 1058. URL: <http://www.beluo.ru/dokumentydou> (дата обращения: 15.02.2016).

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Образование в Российской Федерации – целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижения гражданином установленных государством образовательных уровней.

Систему образования в Российской Федерации составляют:

- последовательно реализуемые образовательные программы и государственный образовательный стандарт;
- образовательные учреждения, осуществляющие эти образовательные программы и государственный образовательный стандарт;
- органы управления, другие организации, реализующие руководство и управление системой образования<sup>1</sup>.

Определяя теоретические основы исследования управления муниципальной системой дошкольного образования в России, необходимо прежде всего рассмотреть вопрос о том, что включает в себя понятие муниципального управления дошкольными образовательными учреждениями.

Управление - одна из самых сложных и вместе с тем самых тонких сфер общественной жизни. Управление – систематическое, основанное на достоверном знании воздействие субъекта управления (управляющей системы) на социальный объект (управляемую подсистему), в качестве которой может выступать общество, его отдельные сферы, различные звенья в целях достижения заданной цели<sup>1</sup>. Необходимым условием осуществления процесса управления является наличие трех обязательных элементов: субъекта управления, объекта управления и отношений, складывающихся между ними в результате управления.

---

<sup>1</sup> Каюмов Р. А. Образование и человеческое развитие. М., 2011. С. 213.

<sup>1</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1990. С. 297.

Управление образованием - особый тип управления, характерной чертой которого является постоянное ответственное участие и взаимодействие в управлении образованием субъектов и их органов, с одной стороны, выражающих и представляющих интересы, политику, гарантии и компетенцию государства в области образования (федеральные, региональные органы государственной власти и управления, их органы управления образованием, а также в части полномочий, закрепленных за ними законодательством в области образования, органы местного самоуправления и руководители подведомственных им образовательных учреждений), с другой стороны, выражающих и реализующих интересы общества, населения<sup>1</sup>.

Управление образованием может осуществляться путем создания как отдельных, но взаимодействующих, органов и форм государственного и общественного управления образованием, так и путем создания совместных органов и форм управления.

В соответствии с Законом «Об образовании» в РФ создаются и действуют следующие государственные органы управления образованием:

1. Федеральные государственные органы управления образованием;
2. Федеральные ведомственные органы управления образованием;
3. Государственные органы управления образованием субъектов РФ.

Государственные органы управления образованием организуются решением должного органа исполнительной власти по согласованию с соответствующим законодательным органом государственной власти.

Муниципальные органы управления образованием могут создаваться по решению соответствующих органов местного самоуправления.

Стоит отметить, что деятельность органов управления образованием направлена на обеспечение Федеральной программы развития образования,

---

<sup>1</sup> Моисеев А.М. Научно-методические рекомендации по интеграции государственно-общественного управления в целостную систему управления образованием на всех уровнях. Ханты-Мансийск, 2012. С. 14.

государственных образовательных стандартов и работы системы образования на уровне государственных нормативов.

Управление государственными и муниципальными образовательными учреждениями строится на принципах единоначалия и самоуправления. Формами самоуправления образовательного учреждения при этом являются совет образовательного учреждения, общее собрание, попечительский совет, педагогический совет и другие формы. Порядок отбора органов самоуправления образовательного учреждения и их компетенция определены уставом образовательного учреждения.

Законом установлено, что органам управления образованием подвластны подведомственные им образовательные учреждения. Органы управления образованием осуществляют лицензирование, аккредитацию и аттестацию образовательных учреждений.

Главным структурным элементом системы образования являются образовательные учреждения. Образовательным является учреждение, осуществляющее образовательный процесс, то есть реализующее одну или несколько образовательных программ и обеспечивающее воспитание и содержание обучающихся, воспитанников<sup>1</sup>.

По своим *организационно-правовым формам* образовательные учреждения могут быть:

- государственными;
- муниципальными;
- негосударственными (частными, учреждениями общественных и религиозных организаций).

В системе образования выделяются следующие типы образовательных учреждений:

1. Дошкольные: ясли, детские сады;

---

<sup>1</sup> Об образовании: федер. закон в Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Российская газета. – 2012. – 31 декабря.

2. Общеобразовательные (начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования): школы, гимназии, лицеи и пр.;

3. Учреждения начального профессионального, среднего профессионального (техникумы, колледжи), высшего профессионального (институты, университеты, академии) и послевузовского профессионального (аспирантура, институты повышения квалификации и переподготовки) образования.;

4. Специальные для обучающихся воспитанников с отклонением в развитии: школы для глухих, слабовидящих и пр.

5. Учреждения дополнительного образования детей, музыкальные, художественные, спортивные школы, центры творчества детей и юношества, станции юных техников и пр.

6. Учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей: интернаты, детские дома.

7. Другие учреждения, осуществляющие образовательный процесс.

Дошкольные образовательные учреждения в зависимости от направления деятельности подразделяются на следующие виды: детский сад; детский сад с приоритетным осуществлением одного или нескольких направлений развития воспитанников (художественного, интеллектуального, физического и др.); детский сад компенсирующего вида с приоритетным осуществлением коррекции отклонений в психическом и физическом развитии воспитанников; детский сад присмотра, ухода и оздоровления, в котором осуществляются санитарно-гигиенические, профилактические и оздоровительные мероприятия и процедуры как приоритетное направление; детский сад комбинированного вида; центр развития ребенка - учреждение с осуществлением физического и психического развития, оздоровления и коррекции воспитанников.

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, научной, научно-технической и

инновационной деятельности, нанотехнологий, развития федеральных центров науки и высоких технологий, государственных научных центров и наукоградов, интеллектуальной собственности, а также в сфере воспитания, опеки и попечительства над детьми, социальной поддержки и социальной защиты обучающихся и воспитанников образовательных учреждений, является Министерство образования и науки Российской Федерации<sup>1</sup>.

В каждом из субъектов Российской Федерации имеется орган исполнительной власти, осуществляющий управление в сфере образования (министерство, департамент, главное управление и т.п.) в границах соответствующего региона.

Контрольно-надзорные функции в рамках полномочий, предоставленных субъектам Российской Федерации действующим законодательством, могут осуществляться как самим органом управления образованием, так и отдельным специализированным органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

В муниципальных районах и городских округах управление в сфере образования осуществляется соответствующими органами местного самоуправления.

Управление образованием на муниципальном уровне определяется региональными особенностями<sup>2</sup>. В соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» порядком разграничения компетенции федеральных органов государственной власти, федеральных органов управления образованием и органов государственной власти субъектов Российской Федерации происходит постепенное перераспределение управленческих функций между различными уровнями управления.

---

1 Об утверждении Положения о Министерстве образования и науки Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 3 июня 2013 г. № 466 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

<sup>2</sup>Дубровина С.Ю. Муниципальный уровень управления образованием // Право и образование. URL: <http://bookfi.org/book/809611> (дата обращения: 05.02.2016).

Создавая, поддерживая и развивая систему образования, гарантирующую гражданам их конституционное право на образование независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным организациям (объединениям), возраста, состояния здоровья, социального, имущественного и должностного положения, наличия судимости, одним словом, выполняя свою главную задачу в этой области, муниципалитеты должны последовательно выстраивать структуру управления образованием, его отраслевую вертикаль, главное место в которой должно занять образовательное учреждение, непосредственно осуществляющее образовательный процесс.

Отдельные вопросы управления находятся в компетенции и сфере ответственности образовательного учреждения.

Управление образовательным учреждением представляет собой важнейшее, базовое звено в системе управления образованием. В общем виде управление в образовании можно рассматривать как особого рода деятельность, обеспечивающую функционирование и развитие образовательного учреждения, реализацию его концепции и программы<sup>1</sup>.

Управление образовательными учреждениями представляет собой разновидность социального управления и является по сути своей гуманитарным, поскольку главное содержание деятельности всех его субъектов составляет руководство людьми<sup>2</sup>.

Стратегические ориентиры развития дошкольного образования принципиально не отличаются от ориентиров, зафиксированных в основных программных документах модернизации российской системы образования. Конкретизируясь в определенных целевых ориентирах и целевых индикаторах программ развития образования федерального, регионального и

---

<sup>1</sup> Моисеев А.М. Научно-методические рекомендации по интеграции государственно-общественного управления в целостную систему управления образованием на всех уровнях. Ханты-Мансийск, 2012. С. 16.

<sup>2</sup> Борытко Н.М., Соловцова И.А. Управление образовательными системами. Волгоград, 2012. С. 48.

муниципального уровня, государственной программы развития образования до 2020 года и иных стратегических документов, «доступность, качество и эффективность» по-прежнему служат мерилем верности принимаемых решений, обоснованности расходов, выбора тех или иных управленческих решений на муниципальном уровне.

В соответствии с Федеральным законом №273-ФЗ «Об образовании в РФ», вступившим в действие с 01 сентября 2013 года, дошкольное образование получило статус уровня общего образования<sup>1</sup>.

В настоящее время основной организационной формой дошкольного образования являются дошкольные образовательные учреждения шести разных видов, а также образовательные учреждения для детей дошкольного и младшего школьного возраста.

Анализ теории управления в образовании позволяет аргументировать поиск эффективных технологий управления дошкольным образовательным учреждениям, уйти от устоявшихся и малоэффективных подходов к решению проблем управления современным ДООУ. Сегодня система дошкольного образования претерпевает существенные изменения. Ее развитие в главной степени определяется эффективностью осуществления инновационного управления всеми ее звеньями и, в первую очередь, введением в практику дошкольного образовательного учреждения новейших научно-педагогических достижений в сфере управления и образовательных технологий.

Направленность системы управления дошкольного образовательного учреждения на качество, результативность, конкурентоспособность предполагает особую мотивационно-целевую ориентацию руководителя дошкольным учреждением, иной подход к информационному обеспечению, планированию, организации, своевременному контролю и регулированию всей деятельности.

---

<sup>1</sup> Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Российская газета. – 2012.– №5976.

По мнению Морозова В.В., Воробьевой М.Ю. технология реализации системы управления ДООУ на всех уровнях находится во взаимосвязи с развивающимся объектом и субъектом управления. Координация этих элементов отражается в средствах, целях, способах и действиях субъектов управляющей и управляемой систем в процессе их педагогической координации действий при достижении ими стратегических целей<sup>1</sup>.

В связи с резким сокращением сети муниципальной дошкольных образовательных учреждений и невозможностью принять в них всех детей дошкольного возраста, с 2000 года начали развиваться вариативные формы дошкольного образования, а именно группы кратковременного пребывания детей в дошкольном образовательном учреждении, и развернулись разработки программ для них.

Система муниципального дошкольного образования может быть представлена разнообразными дошкольными образовательными учреждениями и вариативными формами образования, которые можно отнести к двум типам<sup>1</sup>.

I тип - Дошкольное образовательное учреждение.

Виды:

– детский сад общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением одного или нескольких направлений развития воспитанников (интеллектуального, художественно-эстетического, физического и др.);

– детский сад компенсирующего вида с приоритетным осуществлением квалифицированной коррекции отклонений в физическом и психическом развитии воспитанников;

---

<sup>1</sup> Морозов В.В., Воробьева М.Ю. Система управления качеством дошкольного учреждения в условиях рыночных преобразований // Известия Академии управления: теория, стратегии, инновации. 2014. № 1(15).

<sup>1</sup> Богуславская Т.Н. Проблемы управления муниципальной вариативной системой дошкольного образования в условиях социокультурной модернизации. URL: <http://www.iuorao.ru/2011-01-36/167-2011-01-41> (дата обращения: 16.02.2016).

– детский сад пристра и оздоровления с приоритетным осуществлением санитарно-гигиенических, профилактических и оздоровительных мероприятий и процедур;

– детский сад комбинированного вида (в состав комбинированного детского сада могут входить общеразвивающие, компенсирующие и оздоровительные группы в разном сочетании);

– центр развития ребенка - детский сад с осуществлением физического и психического развития, коррекции и оздоровления всех воспитанников;

– детский сад дошкольной подготовки;

– детский сад с этнокультурным компонентом образования;

– детский сад для детей раннего возраста<sup>1</sup>;

II тип - Общеобразовательное учреждение для детей дошкольного и младшего школьного возраста. Виды:

– начальная школа - детский сад;

– начальная школа - детский сад компенсирующего вида;

– прогимназия;

– общеобразовательная школа (дошкольные группы) и др.<sup>2</sup>.

Объединение детских садов и школ в единые образовательные комплексы – явление, характерное в последние годы для российской системы образования. Проблема состоит в том, что у руководителей объединенного коллектива отсутствует соответствующий опыт управления подобными комплексами и по формальным признакам мы получаем единую организацию, но содержательной связи не происходит и в реальности два педагогических коллектива продолжают работать автономно<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Богуславская Т.Н. Проблемы управления муниципальной вариативной системой дошкольного образования в условиях социокультурной модернизации. URL: <http://www.iuorao.ru/2011-01-36/167-2011-01-41> (дата обращения: 16.02.2016).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Лапцевич И.М., Сачава О.С. Единое образовательное пространство «детский сад-школа»: от теории к практике // Управление образованием: теория и практика. 2014. №3. С.15.

Система дошкольного образования представляется универсальной сетью дошкольных образовательных учреждений, которая ориентирована на потребности общества и дает разнообразный спектр образовательных услуг с учетом возрастных и индивидуальных особенностей развития ребенка.

Особую актуальность на муниципальном уровне в реализации задач развития системы ДОО приобретает формирование вариативной сети учреждений, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования, рост экономической эффективности образовательных учреждений посредством расширения организационно-правовых форм и моделей финансирования.

Приоритетными моделями данной формы дошкольного образования являются негосударственные и автономные дошкольные образовательные учреждения, семейные группы и группы на сельском подворье.

Частный детский сад – это негосударственное образовательное учреждение, выступающее юридическим лицом. Учредителями частного детского сада могут стать отечественные и иностранные организации различных форм собственности, общественные организации, зарегистрированные на территории Российской Федерации, а также граждане Российской Федерации и иностранные граждане.

Статья 11.1 Закона РФ «Об образовании» дает возможность создания государственных и негосударственных образовательных организаций в организационно-правовых формах, отмеченных гражданским законодательством РФ для некоммерческих организаций. В соответствии с законом «О некоммерческих организациях», законом «Об общих принципах местного самоуправления» касаются сферы образования такими организациями могут являться учреждения или автономные некоммерческие организации.

Автономное учреждение – это некоммерческая организация, созданная для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий

органов государственной власти, органов местного самоуправления в сферах науки, здравоохранения, культуры, образования, социальной защиты, а также в иных сферах.

Основными характеристиками автономного учреждения представляются: наращивание хозяйственной самостоятельности, переход от управления затратами к управлению результатами, увеличение доли программного и проектного финансирования, расширение источников финансирования текущей деятельности, переход к среднесрочному финансовому планированию и ответственному финансовому менеджменту, повышение заработной платы работников.

Семейная группа является структурным звеном дошкольного образовательного учреждения, реализующего программу дошкольного образования. Семейная группа создается для удовлетворения потребности населения в услугах дошкольного образования и формируется в многодетных семьях, с 3 и более детьми в возрасте от 2 месяцев до 7 лет; в многодетных семьях, с одним или двоими детьми дошкольного возраста, с условием приема детей дошкольного возраста из других семей; в семьях, имеющих 1-2 ребенка дошкольного возраста, при условии приема детей дошкольного возраста из других семей.

Необходимость в частных детских садах, автономных дошкольных учреждениях существует в городских муниципальных округах, где уровень материального обеспечения граждан, потенциальных потребителей данной услуги, более высок. В сельской местности возможна организация группы детей дошкольного возраста на сельском подворье, которая выступает структурным подразделением муниципального дошкольного образовательного учреждения и организовывается на дому воспитателя, где выделяется площадь для размещения детей.

Таким образом, отметим, что ДОО – многослойное системное образование, нуждающееся в управлении всеми его компонентами и построении оптимально функционирующей управляющей системы.

Главная задача управления: создать благоприятные внешние и внутренние условия для эффективной совместной деятельности людей, работающих в образовательном учреждении<sup>1</sup>.

В управлении дошкольным образовательным учреждением можно выделить две стороны:

1) управление образовательным процессом (организация учебных занятий и воспитательных дел, реализация основных функций управления учебно-воспитательным процессом);

2) управление коллективом дошкольного образовательного учреждения.

При этом образовательный процесс и коллектив дошкольного образовательного учреждения рассматриваются в качестве управляемых систем.

Педагогический коллектив дошкольного образовательного учреждения представляет собой объект, обладающий собственными субъектными свойствами, волей, ценностями, идеалами, поэтому необходим максимальный учет его интересов, отношения к управлению, снятие чрезмерного противопоставления между администрацией и коллективом школы и переход от позиции «мы - они» к позиции «мы все»<sup>2</sup>.

Система управления дошкольным образовательным учреждением может функционировать только тогда, когда все ее составные звенья отвечают требованиям сегодняшнего дня. Управление будет эффективнее, в том случае, если руководители будут целенаправленно совершенствовать себя и параллельно своих сотрудников. Следовательно, развитие при таком стиле управления означает воспитание профессионально подготовленных руководителей и педагогов. Выделяются следующие принципы, лежащие в основе обновления работы дошкольного учреждения:

---

<sup>1</sup> Борытко Н.М., Соловцова И.А. Управление образовательными системами. Волгоград, 2012. С. 48.

<sup>2</sup> Никовская Л.И. Гражданские инициативы и модернизация России. Сборник статей. М., 2011. С. 336.

– Демократизация. Этот принцип предполагает распределение полномочий, прав и ответственности между участниками процесса управления.

– Гуманизация. Она обеспечивает одинаковый для каждой личности выбор уровня, качества, способа, направленности образования, характера и формы его получения, соответствия культурно-образовательных потребностей индивидуальным ценностным ориентациям, переориентации учебного процесса на личность ребенка.

– Дифференциация, мобильность, развитие. Эти принципы предполагают многоуровневость образовательных программ. Они обеспечивают детям, их родителям по мере их взросления возможность самоопределения.

– Открытость образования, то есть представление возможности как непрерывного образования в различных формах, так и общего образования на любой ступени, любом уровне (базисном и дополнительном)

– Стандартизация. В основе этого принципа лежит соблюдение федеральных стандартов качества образования, введение региональных стандартов, которые учитывают национальные и другие особенности региона.

Непосредственное управление муниципальным образовательным дошкольным учреждением осуществляет прошедший соответствующую аттестацию заведующий, директор, ректор или иной руководитель (администратор) соответствующего учреждения.

Руководитель несет персональную ответственность перед государством за управление и руководство всей деятельностью дошкольного образовательного учреждения, за организацию и качество учебно-воспитательной работы, укрепление здоровья и физическое развитие, а также за финансово-хозяйственное состояние и технику безопасности в дошкольном образовательном учреждении.

Муниципальная система дошкольного образования представляет собой совокупность муниципальных дошкольных образовательных учреждений находящихся во взаимосвязи как между собой, так и с муниципальным органом управления образованием, созданных с учетом социально-экономической структуры, традиций муниципального образования<sup>1</sup>.

В то же время практически на территории любого муниципального образования всегда есть дошкольные учреждения, не находящиеся в прямом ведении местного самоуправления, хотя их количественные и качественные характеристики могут существенно различаться в разных муниципальных образованиях: это дошкольные учреждения, находящиеся на балансе предприятий и организаций; дошкольные учреждения областного подчинения и др. По отношению к ним муниципальная администрация не имеет рычагов прямого воздействия: она не может создавать или ликвидировать, изменять их организационную структуру и направленность деятельности, влиять на руководство и т.д. Однако ей законодательно дано право взаимодействия с ними в интересах муниципального образования, и такое взаимодействие в той или иной форме реально устанавливается во всех муниципальных образованиях<sup>2</sup>.

Управленческая деятельность муниципальной администрации в области дошкольного образования имеет два основных направления:

- непосредственное управление системой дошкольного образования;
- координационное управление функционированием и развитием системы дошкольного образования.

Эти направления обуславливают необходимость создания для муниципального управления системой дошкольного образования двух управленческих структур.

Первая из них – муниципальный орган управления образованием – является обязательной структурой и в той или иной форме (отдела,

---

<sup>1</sup> Дубровина С.Ю. Муниципальный уровень управления образованием // Право и образование. URL: <http://bookfi.org/book/809611> (дата обращения: 05.02.2016).

<sup>2</sup> Там же.

управления и др.) существует в любом муниципальном образовании. Ее основные функции определяются компетенцией органов местного самоуправления в области системой дошкольного образования, закрепленной Законом об образовании, и включают: планирование, организацию, регулирование и контроль деятельности дошкольных учреждений<sup>1</sup>.

Вторая – координационная структура – необходима только в муниципальных образованиях, в которых существует развитая сеть дошкольных учреждений всех рассмотренных ранее типов, включая учреждения коммерческого характера.

Совершенствование управления муниципальной системой дошкольного образования требует разработки механизма развития и комплекса показателей, которые были бы приняты всеми членами педагогического сообщества<sup>2</sup>. Эти показатели должны быть не только идеальными ориентирами, целями развития системы, но и критериями оценки ее практической эффективности. Функционирование образовательных систем, качественное управление ими происходит в конкретных, предлагаемых реальностью обстоятельствах, которые бывают не всегда благоприятны.

Действующие модели управления муниципальной системой дошкольного образования не всегда адекватны целям и задачам его развития, во многом тормозят достижение общих целей модернизации в едином образовательном пространстве России, в том числе, поскольку существенно различаются содержанием и формами организации управления.

Управление муниципальной системой дошкольного образования должно включать модели управления ДОУ, обеспечивающие доступность и качество современного дошкольного образования (рисунок 1).

---

<sup>1</sup> Дубровина С.Ю. Муниципальный уровень управления образованием // Право и образование. URL: <http://bookfi.org/book/809611> (дата обращения: 05.02.2016).

<sup>2</sup> Коробецкий И.А. Управление муниципальной системой образования : социологический аспект : дисс. ... канд. соц. наук. М., 2011. С. 22.

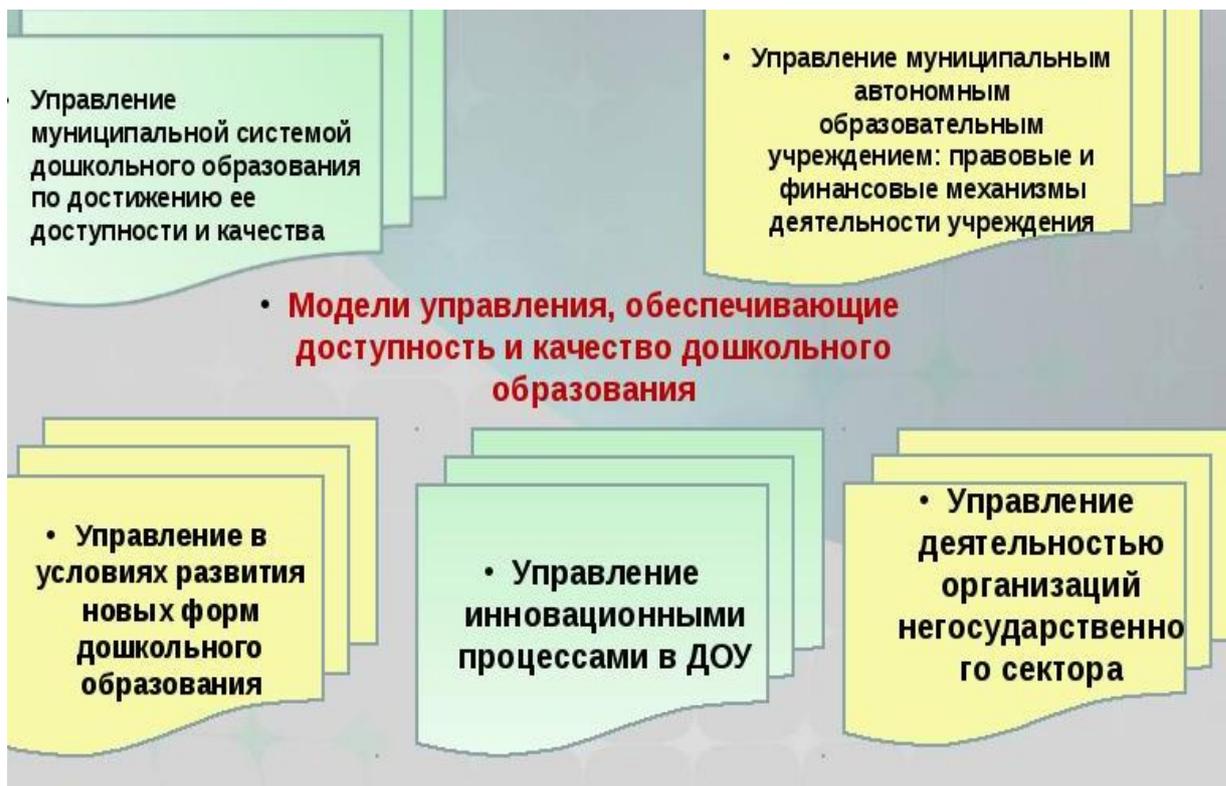


Рисунок. 1. Управление муниципальной системой дошкольного образования по достижению ее доступности и качества.

Управление муниципальной системой дошкольного образования включает ряд задач, основными из них являются:

- меры по сохранению и развитию сети дошкольных образовательных учреждений на муниципальном уровне;
- решение вопросов организационно-финансового механизма функционирования дошкольных учреждений разной ведомственной принадлежности, с использованием дополнительных источников их финансирования;
- обновление содержания и введение стандартов дошкольного образования в условиях вариативности программ и новых технологий организации педагогического процесса;
- кадровое обеспечение муниципальной системы управления специалистами дошкольного профиля высокой квалификации и их социальная поддержка.

Часто муниципальные органы управления образованием в большей степени отождествляют себя с ведомственными структурами управления и

выступают, прежде всего, звеном в цепочке доведения и исполнения федеральных решений по реформированию российского образования. В гораздо меньшей степени развита часть деятельности, которая относится к управлению функционированием и развитием целостной территориальной системы образования.

С учетом процессов регионализации и развития местного самоуправления, именно на муниципальном уровне можно наиболее успешно обеспечить комплексность мер по модернизации образования за счет максимальной консолидации муниципальных ресурсов, привлечения межмуниципальных ресурсов, повышения отдачи от вложения финансовых средств в развитие образования на условиях софинансирования, направляемых из федерального бюджета и бюджетов субъектов РФ.

Эффективность управления муниципальной системой дошкольного образования находится во взаимосвязи с формированием и развитием организационной структуры и технологии управления муниципальной системой. Координация этих зависимостей отражается в целях, способах, средствах и действиях субъектов управляющей и управляемой подсистем в процессе их педагогического взаимодействия при достижении ими стратегических целей.

Обозначим условия необходимые для результативного управления муниципальной системой дошкольным образованием:

- четкая формулировка цели на основании всестороннего анализа проблемы;
- наличие концепции развития;
- наличие кадрового обеспечения, научно-методического сопровождения, материально-технической базы, необходимых ресурсов для предстоящей работы;
- благоприятная социально-психологическая обстановка в коллективе, готовность педагогов к реализации программы развития, удовлетворенность

субъектов текущими результатами работы, равное соотношение интересов всех участников инновационного процесса;

- предоставление свободы выбора в решении поставленных задач;
- выбор оптимальных технологий инновационной деятельности;
- использование образовательного потенциала общества;
- расширение внешних связей, открытость ДООУ;
- организация оптимального сочетания видов управления;
- изучение и использование позитивного опыта других ДООУ, создание банка инноваций.

Эти положения являются основанием для построения управления муниципальной системой дошкольного образования. Она должна опираться на теоретические основы системы управления образованием с учетом реально складывающихся новых социально-экономических условий системы дошкольного образования. Это вызывает необходимость рассмотрения целостного состава функций управления и определения содержания каждой функции применительно к дошкольному учреждению.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы исследования управления муниципальной системой дошкольного образования, можно сделать ряд выводов.

1. Муниципальная система дошкольного образования представляет собой совокупность муниципальных дошкольных образовательных учреждений находящихся во взаимосвязи как между собой, так и с муниципальным органом управления образованием, созданных с учетом социально-экономической структуры, традиций муниципального образования.

2. Управление муниципальной системой дошкольного образования - это система устойчивого и планомерного взаимодействия дошкольных образовательных учреждений, независимо от форм собственности и административного подчинения, находящихся на территории муниципального округа, местной администрации и органов управления

дошкольного образованием, обеспечивающая высокоэффективную организацию образовательных услуг и условий, отвечающих образовательным потребностям всех слоев населения, и способная к самосохранению и развитию посредством самоорганизации и самоуправления.

3. Управление муниципальной системой дошкольного образования включает меры по сохранению и развитию сети дошкольных образовательных учреждений на муниципальном уровне, решение вопросов организационно-финансового механизма функционирования дошкольных учреждений, обновление содержания и введение стандартов дошкольного образования, кадровое обеспечение муниципальной системы управления.

## РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ

Дошкольное образование является первой ступенью общей педагогической системы. Являясь государственным общественным институтом, дошкольное образовательное учреждение (ДОУ) создается обществом для выполнения конкретных целей и поэтому обязано выполнять современный социальный заказ<sup>1</sup>. В Законе РФ «Об образовании» говорится, что в помощь семье действует сеть ДОУ «для воспитания детей дошкольного возраста, охраны и укрепления их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей».

В Белгородской области разработана Стратегия развития дошкольного, общего и дополнительного образования до 2020 года<sup>2</sup>. Главная цель Стратегии – формирование образованного, творческого и социально зрелого молодого поколения, которое станет основой экономического роста и социального развития региона, благополучия и безопасности белгородцев. Этот документ представляет комплекс целевых установок, принципов и приоритетов региональной образовательной политики, разработанных на основе российской общеобразовательной политики. Стратегия определяет основные направления развития дошкольного, общего и дополнительного образования до 2020 года, а также обозначает механизмы повышения качества образовательной отрасли Белгородской области.

Современная система дошкольного образования Белгородской области представлена многомодельной сетью из 637 организаций различных правовых форм и форм собственности, реализующих основную

---

<sup>1</sup> Шемятихина Л.Ю. Развитие персональной компетентности руководителя в управлении дошкольным образовательным учреждением : дисс. ... канд. пед. наук. М., 2014.

<sup>2</sup> Об утверждении Стратегии развития дошкольного, общего и дополнительного образования Белгородской области на 2013 - 2020 годы : Постановление Правительства Белгородской обл. от 28 октября 2013 № 431-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

общеобразовательную программу дошкольного образования, из них детских садов - 521. Кроме того, на базе школ, детских садов, организаций дополнительного образования организовано 183 консультативных пункта и группы кратковременного пребывания детей, 38 негосударственных организаций и индивидуальных предпринимателей оказывают услуги по развитию дошкольников в режиме полного дня, присмотра и ухода за ними. Всего разными видами услуг в системе дошкольного образования региона охвачены 63253 ребенка, что составляет 65,4 процента от их общего количества в возрасте от 1 года до 7 лет<sup>1</sup>.

В 2015 году область получила 107 млн. 579 тыс. рублей субсидии из федерального бюджета<sup>2</sup>. Эти деньги были направлены на обеспечение доступности дошкольного образования для детей в возрасте от 3-х до 7 лет; средства также направляются на приобретение оборудования, создание дополнительных мест в дошкольных образовательных и других организациях, строительство зданий дошкольных образовательных учреждений.

В последние годы система дошкольного образования в городе Белгороде претерпевает существенные изменения. Развитие системы дошкольного образования определяется тем, насколько эффективно осуществляется в ней управление и как происходит внедрение в практику ДОО новейших научно–педагогических достижений в области управления.

Управление муниципальной системой дошкольного образования в администрации города Белгорода направлено на обеспечение доступности дошкольного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного развития города Белгорода.

---

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии развития дошкольного, общего и дополнительного образования Белгородской области на 2013 - 2020 годы : Постановление Правительства Белгородской обл. от 28 октября 2013 № 431-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

<sup>2</sup> Белгородская область получит 107 миллионов рублей на развитие образования в 2015 году. URL:<http://www.bel.ru/news/education/2015/02/06/903978.html> (дата обращения: 27.03.2016).

В развитии муниципального дошкольного образования по-прежнему приоритетным является обеспечение его доступности. В городе принята целевая программа «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы». Она направлена на обеспечение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного социального ориентированного развития города Белгорода.

Управление муниципальной системой дошкольного образования в администрации города Белгорода находится в ведении Департамента образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации города Белгорода.

Основной задачей Департамента является организации деятельности структурных подразделений, входящих в состав Департамента в вопросах образования, культуры, физической культуры и спорта молодежной политики, а также переданных областью полномочий по делам несовершеннолетних; обеспечение согласованности их действий реализации общегородских программ, решений и нормативно-правовых актов администрации города и Совета депутатов города, принятых по вопросам образования, культуры, физической культуры, спорта, молодежной политики, по делам несовершеннолетних.

Департамент выполняет следующие функции в области образования:

- организует на основании Федерального Закона «Об образовании» предоставление общедоступного и бесплатного дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования в соответствии с государственными образовательными стандартами;
- поддерживает деятельность создаваемых в соответствии с организационно-правовыми нормами негосударственных образовательных организаций;
- проводит работу по созданию условий для развития гармоничной личности ребенка через сеть учреждений дополнительного образования,

специализированных классов, групп, разнообразных творческих коллективов;

– выполняет другие функции, предусмотренные Положением о департаменте образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации города Белгорода.

Управление образования администрации г. Белгорода<sup>1</sup> является отраслевым (функциональным) органом администрации города Белгорода, входит в структуру департамента образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации города и осуществляет полномочия администрации города в сфере образования.

Предметом деятельности Управления образования администрации г. Белгорода является осуществление в пределах предоставленных ему полномочий и прав проведения единой государственной образовательной политики на территории города Белгорода.

Цели деятельности Управления:

- создание условий для устойчивого функционирования и развития муниципальной системы образования;
- создание необходимых условий для реализации прав граждан на получение образования;
- обеспечение целостности, системности и преемственности уровней и ступеней образования, дифференциации и вариативности образовательных организаций и программ;
- создание условий для удовлетворения информационных, образовательных, учебно-методических, организационно-педагогических, материально-технических потребностей субъектов муниципальной системы образования.

К полномочиям Управления образования администрации г. Белгорода относится организация предоставления общедоступного и бесплатного

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Управления образования администрации г. Белгорода. URL: <http://www.beladm.ru/publications/publication/upravlenie-obrazovaniya/> (дата обращения: 17.03.2016).

дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях (за исключением полномочий по финансовому обеспечению реализации основных общеобразовательных программ в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами) и иные функции, предусмотренные Положением об управлении образования администрации города Белгорода<sup>1</sup>.

Отдел дошкольного образования является структурным подразделением управления образования администрации города Белгорода. Отдел возглавляет заместитель начальника управления – начальник отдела. Численность сотрудников отдела - 5 человек.

В своей деятельности отдел дошкольного образования руководствуется Конституцией Российской Федерации, законами Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, законами Белгородской области, нормативными правовыми актами Белгородской области, органов местного самоуправления города Белгорода и Положением о структурном подразделении - отделе дошкольного образования управления образования администрации города Белгорода<sup>2</sup>.

Нормативно-правовую базу деятельности отдела дошкольного образования управления образования администрации города Белгорода составляют:

– постановление Администрации города Белгорода №160 «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») города Белгорода «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»;

---

<sup>1</sup> Положение об управлении образования администрации города Белгорода. URL: <http://www.beluo.ru/ob-upravlenii/struktura/> (дата обращения: 27.03.2016).

<sup>2</sup> Положение о структурном подразделении - отделе дошкольного образования Управления образования администрации города Белгорода. URL: <http://www.beluo.ru/otdel-doshkolnogo-obrazovaniya/> (дата обращения: 17.03.2016).

– постановление Правительства Белгородской области от 10.02.2014 г. №20-пп «О поддержке альтернативных форм предоставления дошкольного образования»;

– постановление Правительства Белгородской области от 30.12.2013 г. №565-пп «Об утверждении нормативов расходов и порядка перечисления местным бюджетам субвенций из областного бюджета на получение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в дошкольных образовательных организациях»;

– постановление Правительства Белгородской области от 30.12.2013 г. №537-пп «О порядке и условиях предоставления субвенций на выплату компенсации части родительской платы за присмотр и уход в образовательных организациях, реализующих образовательные программы дошкольного образования»;

– решение Совета депутатов города Белгорода от 24.04.2014 №91 «О предоставлении льгот на получение общедоступного дошкольного образования»;

– показатели оценки качества дошкольного образования, эффективности деятельности дошкольных образовательных организаций, расположенных на территории Белгородской области;

– иные нормативно-правовые акты.

Основными задачами отдела дошкольного образования являются.

1. Организация предоставления общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории городского округа

2. Сохранение и развитие сети муниципальных дошкольных образовательных учреждений.

3. Развитие альтернативных форм дошкольного образования, создание сети негосударственных детских садов.

4. Обеспечение стабильного развития и функционирования системы детских дошкольных организаций города (далее по тексту – ДОО).

5. Совершенствование качества воспитательно-образовательного процесса в ДОО.

6. Реализация целевых образовательных и социальных программ, касающихся дошкольного образования города.

7. Совершенствование и реализация системы управления сферой дошкольного образования города.

8. Обеспечение организационного механизма функционирования сферы дошкольного образования города.

9. Реализация кадровой политики в сфере дошкольного образования, участие в подготовке, переподготовке, повышении квалификации и профессионального уровня педагогических работников и управленческих кадров в пределах своей компетенции, аттестация руководителей дошкольных образовательных учреждений<sup>1</sup>.

Основными функциями отдела дошкольного образования являются:

1. Разработка стратегий развития образования города в части дошкольного образования, координация и контроль в пределах своей компетенции выполнения ДОО города данной программы.

2. Участие в разработке нормативно-правовых актов администрации города Белгорода и Совета депутатов города Белгорода по вопросам, относящимся к компетенции Отдела определенной законодательством РФ.

3. Осуществление комплексного анализа и прогнозирования тенденций развития сферы дошкольного образования города.

4. Подготовка предложений по вопросам:

- разработки и реализации стратегии развития дошкольного образования с учетом национальных и региональных, социально-экономических, экологических, культурных, демографических и других особенностей;

---

<sup>1</sup> Положение о структурном подразделении - отделе дошкольного образования Управления образования администрации города Белгорода. URL: <http://www.beluo.ru/otdel-doshkolnogo-obrazovaniya/> (дата обращения: 17.03.2016).

- установления дополнительных льгот для воспитанников, их родителей (законных представителей) и педагогических работников ДОО.

5. Организация контроля за качеством образования в ДОО города, выполнением муниципального задания; выполнением комплекса мер по охране труда, обеспечению сохранности здоровья и созданию безопасных условий жизнедеятельности воспитанников и работников ДОО.

6. Организация проведения тематических, комплексных и других проверок по вопросам соблюдения положений, норм и правил, установленных действующим законодательством Российской Федерации в сфере дошкольного образования.

7. Участие в проведении лицензирования ДОО, аттестации педагогических и руководящих работников в пределах компетенции, определенной законодательством РФ.

8. Организация работы по комплектованию МДОУ.

9. Подготовка статистических отчетов по функционированию, укомплектованности МДОУ, очередности на получение мест в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, другим вопросам, отнесенным к вопросам дошкольного образования в г.Белгороде.

10. Обеспечение сотрудничества с Белгородским государственным университетом, педагогическим колледжем с целью интеграции науки и образования, внедрения наукоемких технологий в работу ДОО, обеспечения системы дошкольного образования города квалифицированными педагогическими кадрами.

11. Организация работы с детьми дошкольного возраста с ограниченными возможностями здоровья с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей и реализация адаптированной образовательной программы дошкольного образования.

12. Участие в вопросах определения кадровой политики в отношении муниципальных ДОО в порядке, определенном нормативными актами администрации города Белгорода;

13. Реализация системы поощрения кадров в сфере дошкольного образования города;

14. Осуществление в установленном порядке сбора, обработки, анализа и представления статистической отчетности по системе дошкольного образования города;

15. Подготовка предложений начальника управления образования администрации города Белгорода для вынесения на рассмотрение главы администрации города Белгорода в порядке, установленном нормативными актами администрации города и Совета депутатов города Белгорода по вопросам создания, реорганизации или ликвидации муниципальных ДООУ<sup>1</sup>.

Таким образом, деятельность отдела дошкольного образования направлена на организацию предоставления общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории городского округа, сохранение и развитие сети муниципальных дошкольных образовательных учреждений, развитие альтернативных форм дошкольного образования (в том числе создание сети негосударственных детских садов), совершенствование качества воспитательно-образовательного процесса в ДООУ, реализацию целевых образовательных и социальных программ, касающихся дошкольного образования города.

Образовательная сеть города в 2014-2015 году была представлена 112 дошкольными учреждениями, в том числе негосударственными, общей численностью 18059 воспитанников, 46 общеобразовательными учреждениями, в том числе 1 специальным (коррекционным), 1 негосударственным, 1 вечерним, общей численностью обучающихся 34464, 15 учреждениями дополнительного образования, в которых занимался 17861 учащийся (рисунок 2)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Дошкольное образование. URL: <http://www.beluo.ru/otdel-doshkolnogo-obrazovaniy/> (дата обращения: 27.03.2016).

<sup>2</sup> Образование города Белгорода: информационно-статистические материалы. URL : [http://www.beluo.ru/ob-upravlenii/eduin#spoiler\\_0](http://www.beluo.ru/ob-upravlenii/eduin#spoiler_0) (дата обращения: 15.03.2016).

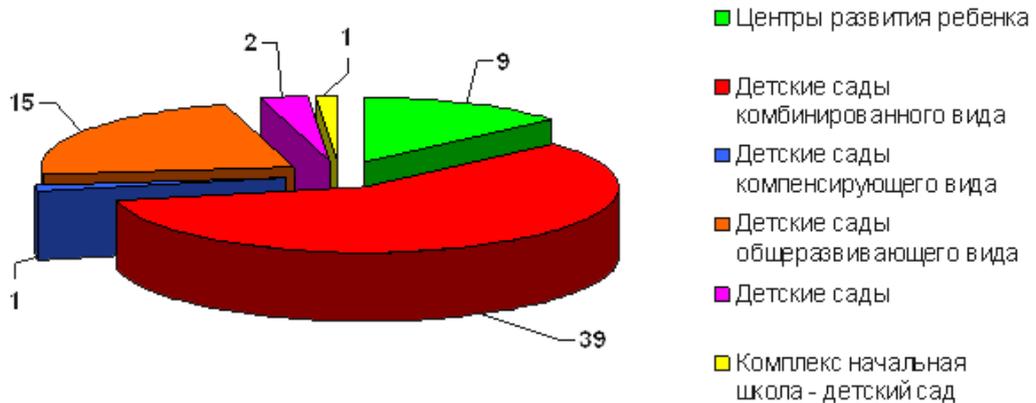


Рисунок. 2. Информация о сети муниципальных дошкольных образовательных учреждений города Белгорода

Приоритетом муниципального дошкольного образования остается обеспечение его доступности. В 2014-2015 учебном году за счет ввода в эксплуатацию филиала МБДОУ детский сад общеразвивающего вида №78 «Гномик», проектная мощность которого составляет 100 мест, открытия двух дошкольных групп после ремонта и реконструкции в МБОУ СОШ № 21 увеличилось количество детей, охваченных дошкольным образованием. На базе 14 общеобразовательных учреждений открыты 20 дошкольных групп (488 мест). Охват предшкольной подготовкой неорганизованных детей в возрасте 5-7 лет в городе составляет 100% (таблица 1).

Таблица 1

Система дошкольного образования города Белгорода

Уровень образования	Количество учреждений			Число обучающихся и воспитанников			Число педагогических работников		
	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Дошкольное	99	108	112	16264	17277	18059	1871	1877	1928
в том числе негосударственное	32	41	44	860	946	1180	154	172	184

В МДОУ города осуществлялась работа групп кратковременного пребывания, в которых образовательную услугу по программам дошкольного образования в 69 группах получали 736 детей. На базе МДОУ №№ 12, 14, 15,

18, 42, 57, 58, 60, 66, 69, 70, 74, 78, 88 были открыты консультационные центры для родителей (законных представителей).

Расширился сектор частных дошкольных образовательных услуг. Только в 2014 году в городе открыты 7 новых частных дошкольных организаций, оказывающих услуги по присмотру и уходу. Сеть частных дошкольных организаций в 2014-15 учебном году включала в себя 76 дошкольных групп на 1328 мест<sup>1</sup>.

В 2015-2016 годах управлением образования администрации города Белгорода реализуются следующие проекты:

1. «Формирование модели здоровьесбережения участников образовательных отношений в муниципальном ДОУ».

Проект открыт в соответствии с распоряжением администрации города Белгорода от 15.06.2014 года № 1318 «Об открытии проекта «Формирование модели здоровьесбережения участников образовательных отношений в муниципальном ДОУ»

В реализации проекта участвуют 14 муниципальных дошкольных образовательных учреждений (№№ 7, 8, 12, 14, 18, 28, 51, 57, 58, 64, 69, 70, 74, 88). Цель проекта - создать и апробировать к 2016 году муниципальную модель взаимодействия участников образовательных отношений муниципального ДОУ по формированию здорового образа жизни. Достижение цели будет осуществляться за счет организации эффективного взаимодействия участников образовательных отношений муниципального ДОУ (детей, родителей, сотрудников), социальных институтов города по вопросам приобщения к здоровому образу жизни.

Результатом муниципального проекта станут:

- разработанная и апробированная муниципальная модель взаимодействия участников образовательных отношений муниципального ДОУ по формированию здорового образа жизни;

---

<sup>1</sup> Образование города Белгорода: информационно-статистические материалы. URL : [http://www.beluo.ru/ob-upravlenii/eduin#spoiler\\_0](http://www.beluo.ru/ob-upravlenii/eduin#spoiler_0) (дата обращения: 15.03.2016).

- новые спортивные объекты на территории МДОУ №№ 12, 14, 51, 58, 64, 88 (современные спортивные площадки с ударопоглощающим покрытием).

2. «Возврат в систему дошкольного образования г. Белгорода 2-х детских садов».

Проект открыт в соответствии с распоряжением администрации города Белгорода от 07.07.2015 года № 744 «Об открытии проектов». Цель проекта - создать дополнительно 400 мест в 2 дошкольных образовательных учреждениях к 01.09.2016 года.

Достижение цели будет осуществляться за счет возврата, реконструкции и оснащения 2 зданий бывших детских садов (по ул. Садовая, д. 75 и по пр. Белгородскому, д. 62а).

Результатом муниципального проекта станет создание нового муниципального ДОУ № 49 на 250 мест и открытие филиала МАДОУ Центра развития ребенка - детского сада № 74 «Забава» на 150 мест<sup>1</sup>.

Сегодня муниципальная система дошкольного образования города Белгорода – сбалансированная сеть дошкольных учреждений различной видовой направленности, отличительной особенностью которых является деятельность в инновационном режиме. Это обусловлено двумя факторами<sup>2</sup>.

Во-первых, кардинально изменились подходы к выбору содержания дошкольного образования. Завершен переход от единообразной «Программы обучения и воспитания детей в детском саду» к «Образовательной программе учреждения», которая ориентирована на статус детского сада, образовательные потребности семьи и возможности педагогического коллектива.

---

<sup>1</sup> Информация о реализации проектного управления в муниципальной системе образования (дошкольное образование). URL: <http://www.beluo.ru/proekty> (дата обращения: 14.03.2016).

<sup>2</sup> Варич Е.И., Иванова Т.И. Развитие вариативных форм дошкольного образования в административном округе г. Белгорода: материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/117/3898> (дата обращения: 17.03.2016).

Во-вторых, муниципальная политика в сфере образования и процедура аттестации образовательных учреждений стимулируют рост качества образовательных услуг.

В рамках мероприятий долгосрочной целевой программы «Развитие образования Белгородской области на 2011-2015 годы», управлением образования принимались меры по обеспечению доступности дошкольного образования, повышению его качества за счет вариативных образовательных программ дошкольного образования и расширения форм предоставления образования.

Отмечается положительная динамика развития ДООУ в г. Белгороде.

Повышению доступности дошкольного образования в негосударственных образовательных организациях способствует выплата субсидий родителям (законным представителям) на предоставление услуги по организации образовательной деятельности и содержания детей и услуги по присмотру и уходу детей с 1 сентября 2011 года.

Охват всеми формами дошкольного образования детей в возрасте от 2 до 7 лет (включая группы кратковременного пребывания) составляет 82,2%, а от 5 до 7 лет – 100%.

Удельный вес численности негосударственных образовательных организаций, оказывающих дошкольные образовательные услуги, в общей численности образовательных учреждений для детей дошкольного возраста на 20 декабря 2015 года составил 14%. Администрация города поддерживает инициативу инвесторов по организации в городе Белгороде частных детских садов.

Особое внимание уделяется сохранению и укреплению здоровья детей. Важным компонентом Федеральных государственных требований (ФГТ) является наличие в ДООУ предметно-пространственной развивающей среды, которая постоянно обновляется с учётом принципов полифункциональности, вариативности, доступности. В ДООУ г. Белгорода функционирует 80 групп

компенсирующей направленности и 34 логопункта для 1017 детей с нарушениями в развитии<sup>1</sup>.

Ключевым направлением деятельности дошкольных образовательных учреждений является раскрытие и дальнейшее развитие творческих способностей воспитанников. Основной формой выявления детской одарённости по-прежнему остаётся система, включающая конкурсное движение. Ежегодно белгородские дошкольники занимают призовые места в конкурсах детского творчества различного уровня<sup>2</sup>.

В 2015 году работа по развитию кадрового потенциала муниципальной системы образования осуществлялась в рамках подпрограммы «Педагогические кадры» городской целевой программы «Развитие муниципальной системы образования на 2012-2016 годы».

Педагоги ДОУ активно осваивают и внедряют новые подходы и инновационные технологии в практику работы с дошкольниками: здоровьесберегающие, игровые, информационно-коммуникационные, артпедагогические, проектно-исследовательские, социально-личностные.

По состоянию на 31.12.2015 года в системе дошкольного образования города работает 1922 педагогических кадров, в том числе в муниципальных – 1851, в дошкольных группах СОШ – 50, в частных дошкольных организациях – 88.

Ежегодный рост числа педагогов дошкольных образовательных учреждений объясняется развитием сети.

Таким образом, в системе работает 15% педагогов со стажем до 5 лет, достигли пенсионного возраста 12% педагогов. Количество педагогов, имеющих высшее образование, возросло незначительно. Изменения не являются ярко выраженными и наблюдаемая динамика показателей имеет фоновый характер.

---

<sup>1</sup> Дошкольное образование. URL: <http://www.beluo.ru/otdel-doshkolnogo-obrazovaniya/> (дата обращения: 27.03.2016).

<sup>2</sup> Там же.

Несмотря на прибытие 39 молодых специалистов, а также доведение уровня средней заработной платы по ДООУ города до 19500 руб., в течение года в ДООУ ощущалась нехватка педагогических кадров (от 14 до 40).

Повышение заработной платы отдельным категориям работников осуществляется, в основном, за счет бюджетной составляющей, с учетом перехода на эффективный контракт с работниками. Эффективный контракт предусматривает конкретизацию должностных обязанностей работника, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных услуг, а также меры социальной поддержки.

Проведенный нами анализ показывает, что система оплаты труда в ДООУ г. Белгорода несовершенна. С 1 июня 2011 года повышена заработная плата всем категориям работников общеобразовательных и дошкольных образовательных учреждений. В соответствии с результатами ежемесячно проводимого мониторинга заработной платы работников образовательных учреждений средняя заработная плата воспитателя ДООУ фактически не превышает 15 тыс. руб. Стимулирующая часть заработной платы сотрудников ДООУ носит деструктивный характер (по результатам опроса ряда воспитателей). Персонал получает надбавки за утренники, субботники, косметический ремонт, своевременность родительской оплаты.

До 2013 года в областном центре действовала стопроцентная льгота по оплате содержания детей работников дошкольных учреждений в детских садах. Её отмену руководитель департамента образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации Белгорода С. Андреев объяснил повышением заработной платы сотрудников ДООУ<sup>1</sup>. По сути, эта привилегия служила мотивацией для специалистов на работу в дошкольные учреждения как компенсация низкого заработка.

В настоящее время, в г. Белгороде внедрена новая методика системы оплаты труда, в которой скорректированы показатели качества труда

---

<sup>1</sup> Работникам детских садов льготы отменили, а зарплаты не повысили. URL: <http://www.no.oskol-news.ru/?p=17442/> (дата обращения: 11.03.2016).

педагогических и прочих категорий работников МДОУ для установления перечня выплат стимулирующего характера.

В рамках выполнения мероприятий «дорожной карты» по изменениям, направленным на повышение эффективности и качества услуг в сфере образования, по скорректированной программе «Современные подходы к управлению ДООУ» прошли обучение 48,5 % руководящих работников.

По результатам оценки эффективности деятельности муниципальных детских садов и с учетом рейтинга учреждений проводилась ротация управленческих кадров, назначено 8 заведующих МДОУ. 21% руководителей имеют стаж работы в должности до 3 лет. В связи с этим, а также с учетом анализа возрастного состава, остается актуальной организация работы «Школы резерва» и методического объединения молодых заведующих.

В соответствии с «дорожной картой» в г. Белгороде ежеквартально проводится мониторинг кадрового обеспечения ДООУ, предусмотренный запланированными мероприятиями по оптимизации численности работников. По итогам года показатель «Численность воспитанников на 1 педагогического работника» достиг планового значения – 9,0.

Эффективность организации воспитательно-образовательного процесса обеспечивается и выбором комплексных и парциальных программ в соответствии с видом МДОУ, приоритетным направлением развития воспитанников. В детских садах города используется широкий спектр программ экологического направления: «Экологическое воспитание», «Юный эколог», «Наш дом - природа», «В гармонии с природой».

В ряде МДОУ созданы условия для изучения культуры и быта русской деревни. В городских МДОУ открыты мини-музеи региональной направленности. Во многих группах детских садов оформлены уголки Белгородчины, в методических кабинетах собран дидактический материал, методическая и художественная литература по внедрению национально-регионального компонента. В учебный план ряда МДОУ включена авторская программа О.Г. Пахомовой «Региональное краеведение».

Образовательный мониторинг в каждом МДОУ города Белгорода имеет свои особенности в зависимости от вида дошкольного учреждения, приоритетного направления развития воспитанников, материально-технической базы, штатного расписания<sup>1</sup>.

Одно из важнейших направлений модернизации муниципальной системы дошкольного образования - систематическая работа по повышению эффективности взаимодействия специалистов МДОУ и родителей. На сегодняшний день МДОУ города Белгорода накоплен значительный опыт организации сотрудничества с родителями в целях повышения эффективности воспитания и развития детей. Различные специалисты МДОУ (руководитель, воспитатели, методисты, практические психологи, социальные педагоги, дефектологи, педагоги дополнительного образования и др.) постоянно совершенствуют содержание и формы этой работы, стремясь добиться органичного сочетания воспитательных воздействий на ребенка в дошкольном учреждении и в семье.

На базе интернет-портала «Белмама.ру» проходит ежегодный интерактивный конкурс «Мой любимый воспитатель»<sup>2</sup>. По мнению организаторов конкурса, привлечение родительской общественности к оценке деятельности воспитателей дошкольных образовательных учреждений – один из важных аспектов формирования доверительных отношений между педагогами и родителями.

В МДОУ города Белгорода внедряются новые формы работы с детьми дошкольного возраста, обеспечивающие реализацию прав детей на получение бесплатного дошкольного образования. Социальные педагоги МДОУ проводят работу среди населения по привлечению неорганизованных детей в группы кратковременного пребывания<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Работникам детских садов льготы отменили, а зарплаты не повысили. URL: <http://www.no.oskol-news.ru/?p=17442/> (дата обращения: 11.03.2016).

<sup>2</sup> Дошкольное образование. URL: <http://www.beluo.ru/otdel-doshkolnogo-obrazovaniya/> (дата обращения: 07.02.2015).

<sup>3</sup> Дошкольное образование. URL: <http://www.beluo.ru/otdel-doshkolnogo-obrazovaniya/> (дата обращения: 07.02.2015).

В МДОУ города Белгорода развита система дополнительного образования, которая гарантирует возможность свободного выбора дополнительных образовательных услуг родителями воспитанников; переход от кружковой деятельности к современным формам объединения детей: студиям, творческим мастерским, клубам и т.д.

Итак, из вышеизложенного очевидно, что инициаторы совершенствования муниципальной системы дошкольного образования (работники местных органов управления образования, администрация и педагоги МДОУ г. Белгорода) прилагают немало сил для того, чтобы предметно-пространственная организация жизни детей и взрослых в МДОУ служила, прежде всего, интересам и потребностям ребенка, обеспечивала его личностно-творческое развитие.

Однако, анализ сложившейся ситуации в системе образования г. Белгорода показывает, что в настоящий момент существует ряд противоречий, которые требуют немедленного разрешения.

Дефицит мест в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях для детей в возрасте от 2 до 4 лет остается проблемой в связи с ростом детского населения города (29913 детей от 0 до 7 лет в 2013 году, в 2015 году – 31641 ребенок) и за счет невыполнения плана по строительству и вводу МДОУ.

Дефицит по итогам комплектования на 01.09.2015 года составил более 3 тысяч детей в возрасте от 2 лет.

Таким образом, темп роста сети муниципальных дошкольных учреждений недостаточен для растущего спроса жителей города Белгорода. Не выполняется городская целевая программа «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы» в части строительства ДОУ. Зарегистрированная в городской базе данных очередь на комплектование по количеству детей намного больше заявленной ёмкости ДОУ.

Проведённый анализ, даёт возможность говорить о том, что в городе Белгороде функционирует вариативная сеть дошкольных образовательных учреждений, однако не в полной степени удовлетворяющая потребности и запросы родителей. Для этого не до конца сформирована нормативная база, отсутствует маркетинговое обеспечение потребностей в дошкольном образовании. Особым направлением развития дошкольного образования должно стать создание системы раннего развития детей в возрасте от рождения до трех лет.

Существует необходимость более активного развития групп кратковременного пребывания. Должен быть востребован опыт организации клубных форм работы, где дети играют в присутствии или под присмотром матерей.

Отметим также, что финансовая непривлекательность сферы дошкольного образования ведет к оттоку высококвалифицированных работников из системы дошкольного образования г. Белгорода. Основной проблемой в этой области является неполное обеспечение образовательных учреждений высококвалифицированными кадрами, способными эффективно осуществлять деятельность по сохранению и укреплению здоровья всех участников образовательного процесса.

Таким образом, анализируя управление муниципальной системой дошкольного образования в администрации г. Белгорода можно отметить следующее:

1. Управление муниципальной системой дошкольного образования г. Белгорода определяется Стратегией развития дошкольного, общего и дополнительного образования до 2020 года в Белгородской области, целевой программой «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы». Управление дошкольным образованием находится в ведении Департамента образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации города. Уполномоченным органом по организации предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного образования

является отдел дошкольного образования Управления образования администрации г. Белгорода.

2. Управление муниципальной системой дошкольного образования г. Белгорода заключается в организации предоставления общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории городского округа, сохранении и развитии сети муниципальных дошкольных образовательных учреждений, развитии альтернативных форм дошкольного образования, совершенствовании качества воспитательно-образовательного процесса.

3. Проведённый анализ, даёт возможность говорить о том, что в городе Белгороде функционирует вариативная сеть дошкольных образовательных учреждений, однако не в полной степени удовлетворяющая потребности и запросы родителей. Темп роста сети муниципальных дошкольных учреждений недостаточен для растущего спроса жителей города Белгорода. Не выполняется городская целевая программа «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы» в части строительства ДООУ.

4. Анализ показывает, что в управлении муниципальной системой дошкольного образования Белгорода существуют кадровые проблемы: невысокий уровень профессиональной компетентности, несовершенство системы оплаты труда. Наблюдается финансовая непривлекательность отрасли для молодых специалистов. Стимулирующая часть заработной платы сотрудников ДООУ по результатам опроса ряда воспитателей носит деструктивный характер.

### РАЗДЕЛ III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В ГОРОДЕ БЕЛГОРОДЕ

В последние годы образование стало одной из самых интенсивно реформируемых общественных сфер. Инновации в области образования представляют собой неотъемлемую часть национальной программы его развития. Современная ситуация государственного заказа на внедрение вариативных форм дошкольного образования на федеральном уровне требует соответствующих изменений и в муниципальных образованиях, инициируя реализацию собственной вариативной стратегии развития, представляющей собой комплекс новых форм дошкольного образования. Они в значительной степени определяют основной путь развития образовательной системы региона<sup>1</sup>.

Анализ нормативно-правовой базы управления муниципальной системой дошкольного образования в администрации города Белгорода показал, что она несовершенна. Так, в программе «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы» отсутствует отдельная подпрограмма развития дошкольного образования, недостаточно мероприятий по повышению кадровой компетентности специалистов ДОУ в подпрограмме «Педагогические кадры». Анализ ситуации, сложившейся в дошкольном образовании г. Белгорода, проведенный во втором разделе дипломного исследования, также показал ряд недостатков в области кадрового, финансового, маркетингового обеспечения.

Преодолеть существующие проблемы в организации системы дошкольного образования можно путем реализации *проекта «Совершенствование управления муниципальной системой дошкольного образования города Белгорода»*.

---

<sup>1</sup> Варич Е.И., Иванова Т.И. Развитие вариативных форм дошкольного образования в административном округе г. Белгорода: материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/117/3898> (дата обращения: 17.03.2016).

### **1. Обоснование проектных мероприятий.**

Приоритеты в области совершенствования управления муниципальной системой дошкольного образования.

1. Повышение образовательного уровня и уровня квалификации педагогических работников системы дошкольного образования.
2. Создание условий для повышения качества образовательных услуг.
3. Привлечение инвестиций, спонсорских средств и направлений этих ресурсов в систему дошкольного образования
4. Укрепление материально-технической базы.
5. Развитие сотрудничества с другими ведомствами и органами местного самоуправления (спорт, здравоохранение, культура, социальная защита населения, молодежная политика), а также со средствами массовой информации.
6. Организация маркетинговой деятельности.

**2. Цель проекта:** создание необходимых условий для развития муниципальной системы дошкольного образования.

#### **Задачи внедрения проекта:**

- 1) повышение научного уровня организации управления;
- 2) достижение целостности, единства в работе всех звеньев управления;
- 3) демократизация управленческой деятельности с максимальным развитием самоуправления;
- 4) опора на передовой опыт и достижения науки;
- 5) укрепление материально-технической базы.

**3. Целевая группа участников проекта:** Департамент образования, культуры, спорта и молодежной политики города, Управление образования администрации г. Белгорода, отдел дошкольного образования, муниципальные дошкольные образовательные учреждения, негосударственные православные дошкольные образовательные учреждения, частные образовательные учреждения, общеобразовательные школы, имеющие дошкольные группы, частные организации, оказывающие услуги

по присмотру и уходу за детьми дошкольного возраста; население города Белгорода, предприниматели, потенциальные инвесторы, средства массовой информации, общественные организации и институты.

#### **4. Сроки реализации проекта:**

Проект может быть отнесен к среднесрочным и должен быть реализован в течение 2016-2018 гг.

#### **5. Состав мероприятий.**

Проект основывается на реализации мероприятий по следующим направлениям – кадровое, организационное, инвестиционное.

##### *Кадровое направление.*

Профессиональный стандарт педагога, вступивший в силу с 1.01.2015 г., выдвигает ряд требований, предъявляемых к педагогу дошкольного образования<sup>1</sup>.

Проведение курсовой подготовки воспитателей, работников дошкольного образования г. Белгорода должно быть направлено на формирование у кадров ДООУ:

- 1) знаний специфики дошкольного образования, особенности работы с детьми раннего и дошкольного возраста;
- 2) знаний закономерностей психофизиологических особенностей развития дошкольников;
- 3) умений организовывать совместную и индивидуальную работу с учетом ведущих видов деятельности дошкольников;
- 4) владения теорией и методиками физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста;
- 5) умений планировать, реализовывать и анализировать образовательную деятельность с воспитанниками ДООУ в соответствии с ФГОС;

---

<sup>1</sup> Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)»: Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

б) умений планировать деятельность совместно с другими специалистами с учетом индивидуальных особенностей развития ребенка;

7) владения методами и средствами анализа психолого-педагогического мониторинга;

8) владения ИКТ-компетенциями (квалифицированно использовать общераспространенные в данной профессиональной области средства информационно-коммуникативных технологий при решении профессиональных задач), необходимыми для организации образовательного процесса.

Данные новшества влекут за собой ряд рисков, связанных с кадрами ДООУ и пересмотр основных компетентностных характеристик работников дошкольного образования<sup>1</sup>.

При этом под компетентностью понимается качество действий работника, обеспечивающих адекватное и эффективное решение профессионально значимых предметных задач, носящих проблемный характер, а также готовность нести ответственность за свои действия. К основным составляющим компетентности работников дошкольного образования относятся: профессиональная, коммуникативная, информационная, правовая.

Профессиональная компетентность – интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая уровень знаний и умений, достаточный для осуществления цели данного рода деятельности.

Компетенция – готовность человека к мобилизации знаний, умений, внешних ресурсов для эффективной деятельности в конкретной жизненной ситуации. Профессиональная компетенция – характеризуется как общая способность специалиста мобилизовать свои знания, умения, а также обобщенные способы выполнения действий

---

<sup>1</sup> Шарагулова К.М. Актуальные кадровые риски в дошкольном образовании // Молодой ученый. 2014. № 8. С. 91.

Профессиональная компетентность - качество действий работника, обеспечивающих эффективное решение профессионально-педагогических проблем и типичных профессиональных задач, возникающих в реальных ситуациях педагогической деятельности, с использованием жизненного опыта, имеющейся квалификации, общепризнанных ценностей; владение современными образовательными технологиями, технологиями педагогической диагностики (опросов, индивидуальных и групповых интервью), психолого-педагогической коррекции, снятия стрессов и т.п., методическими приемами, педагогическими средствами и их постоянное совершенствование; использование методических идей, новой литературы и иных источников информации в области компетенции и методик преподавания для построения современных занятий с обучающимися (воспитанниками, детьми), осуществление оценочно-ценностной рефлексии.

Информационная компетентность - качество действий работников дошкольного образования, обеспечивающих эффективный поиск, структурирование информации, ее адаптацию к особенностям педагогического процесса и дидактическим требованиям, формулировку учебной проблемы различными информационно-коммуникативными способами, квалифицированную работу с различными информационными ресурсами, профессиональными инструментами, готовыми программно-методическими комплексами, позволяющими проектировать решение педагогических проблем и практических задач, использование автоматизированных рабочих мест работников дошкольного образования; регулярная самостоятельная познавательная деятельность, готовность к ведению дистанционной образовательной деятельности, использование компьютерных и мультимедийных технологий, цифровых образовательных ресурсов в образовательном процессе, ведение документации на электронных носителях.

Коммуникативная компетентность - качество действий работника ДОУ, обеспечивающих эффективное конструирование прямой и обратной

связи с другим человеком; установление контакта с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, родителями (лицами, их замещающими), коллегами по работе; умение вырабатывать стратегию, тактику и технику взаимодействий с людьми, организовывать их совместную деятельность для достижения определенных социально значимых целей; умение убеждать, аргументировать свою позицию; владение ораторским искусством, грамотностью устной и письменной речи, публичным представлением результатов своей работы, отбором адекватных форм и методов презентации.

Правовая компетентность - качество действий работника, обеспечивающих эффективное использование в профессиональной деятельности законодательных и иных нормативных правовых документов органов власти для решения соответствующих профессиональных задач.

В связи с недостаточным уровнем оплаты труда в настоящее время приобрел актуальность вопрос о введении новых систем оплаты труда для работников дошкольных образовательных учреждений в целях повышения мотивации педагогических работников ДООУ к качественному труду, создания условий для привлечения высококвалифицированных специалистов. Система действующего в г. Белгороде эффективного контракта несовершенна.

Для разработки новой системы оплаты труда следует привлечь внешних консультантов, с обязательным установлением эксперимента по внедрению новой системы оплаты труда. Также рекомендуется провести сплошной анонимный опрос работников дошкольного образования г. Белгорода по вопросу изменения оплаты труда.

Предполагается изменение следующих элементов:

1) окладов (должностных окладов): размеров и способов установления;

2) доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных: размеров и видов (оснований установления);

3) доплат и надбавок стимулирующего характера, премий (размеров и видов (оснований установления)).

Разработка новой системы оплаты труда должна затронуть личностные отношения внутри коллективов ДОУ. Общепринятые принципы премирования предполагают возможность не только установления и выплаты премии, но и возможность лишить работника премии полностью или частично. Поэтому в новой системе оплаты труда необходимо отразить не только основания для назначения и выплаты премии (образцовое исполнение функциональных обязанностей, новаторство в педагогической деятельности, какие-либо достижения), но и основания для полного или частичного лишения премии (нарушение устава, правил внутреннего трудового распорядка, жалобы родителей и иных лиц на нарушения педагогом норм деятельности, нарушения правил ведения документации и т.д.). Недостаточно четкое отражение в локальных актах вопросов лишения премии часто приводит к конфликтам в педагогических коллективах и, как следствие, снижению качества работы.

Таким образом, к числу мероприятий кадрового направления проекта можно отнести:

– проведение курсовой подготовки воспитателей, работников дошкольного образования, направленной на формирование основных компетентностных характеристик;

– организацию семинаров, круглых столов, мастер-классов по вопросам повышения качества и вариативности оказания услуг содержания, воспитания, обучения дошкольников;

– создание лаборатории передового опыта по обобщению, распространению наиболее эффективных моделей, технологий и методик дошкольного образования.

– разработку новой системы оплаты труда работников ДООУ с учетом мнений работников муниципальной системы дошкольного образования.

*Организационное направление.*

Реализация этого направления предполагает совершенствование муниципальной системы управления дошкольным образованием, а именно:

- совершенствование системы контроля;
- оптимизация документационного обеспечения управления;
- внедрение государственно-общественного управления в учреждения системы дошкольного образования.

Совершенствование системы контроля включает:

1) систему мер по разъяснению значения и смысла управленческих решений, закреплённых в нормативных документах муниципальной системы дошкольного образования г. Белгорода,

2) проверку соответствия процессов реализации городских целевых программ муниципальной системы дошкольного образования г. Белгорода конечным целям,

3) анализ и экспертную оценку эффективности результатов деятельности муниципальных органов управления образованием и подведомственных образовательных учреждений, их должностных лиц,

4) систему мер по обеспечению помощи сотрудникам в эффективном осуществлении педагогического процесса.

Принципами контроля должны стать: законность и реализация и защита прав участников образовательного процесса, приоритетность качества образования и качества жизни воспитанников, государственно-общественный характер контроля, открытость и доступность информации по результатам контроля.

Особую роль должны играть формы государственно-общественного контроля муниципальной системы дошкольного образования г. Белгорода. Должны быть организованы:

- Общественное наблюдение за организацией питания и медицинского обеспечения и др.

– Общественная экспертиза программ развития муниципальных ДООУ, положений Управления образования г. Белгорода и др.

– Размещение в сети Интернет публичных докладов о результатах деятельности муниципальной системы дошкольного образования г. Белгорода.

Оптимизация документационного обеспечения управления предполагает:

1) установление единых принципов работы с документами на всех уровнях управления,

2) сокращение количества и повышение качества документов муниципальной системы ДООУ,

3) создание условий для эффективного применения прогрессивных технических средств и технологий сбора, обработки, движения, анализа информации.

Документационное обеспечение управления в дошкольных образовательных учреждениях с одной стороны требует создания многих видов управленческих документов, без которых невозможно решать задачи планирования, финансирования, оперативного управления, кадрового обеспечения деятельности учреждения. С другой стороны, документооборот муниципальных ДООУ постоянно растет. Основные задачи делопроизводства в дошкольном учреждении – это сокращение информационных потоков до оптимального минимума и обеспечение упрощения и удешевления процессов сбора, обработки и передачи информации с помощью новейших технологий автоматизации этих процессов.

Таким образом, оптимизация документационного обеспечения управления муниципальной системой дошкольного образования г. Белгорода предполагает следующие мероприятия.

1. Обучение сотрудников муниципальной системы управления информационно-документационному менеджменту.

2. Внедрение в управление муниципальной системой дошкольного образования г. Белгорода электронного документооборота

3. Обеспечение защиты информации с учетом применения прогрессивных технических средств.

4. Создание электронных архивов документационного обеспечения управления муниципальной системой дошкольного образования г. Белгорода.

Внедрение государственно-общественного управления в учреждения системы дошкольного образования предполагает создание и обеспечение деятельности в учреждениях дошкольного образования коллегиальных представительных органов, наделенных комплексом управленческих полномочий (прав на принятие управленческих решений по ряду значимых вопросов функционирования и развития дошкольного учреждения)<sup>1</sup>. Это будет способствовать расширению возможностей для удовлетворения общественного заказа на дошкольное образование, привлечению в дошкольные образовательные учреждения дополнительных ресурсов.

Одной из особенностей современного дошкольного учреждения является разрыв между изменяющимися образовательными потребностями общества и реальными возможностями системы образования. Путь к новому состоянию и новому качеству образования невозможен без организации диалога между сферой образования, институтами попечительства и родительской общественностью.

#### *Инвестиционное направление.*

Оно предполагает реализацию комплекса мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности дошкольного образования, способствующих притоку инвестиций, финансовых, материальных, интеллектуальных и иных ресурсов в систему дошкольного образования и последовательному переводу ее развития на принципы разработки и реализации инвестиционных проектов.

---

<sup>1</sup> Тарасова Н.В. Государственно-общественное управление в учреждениях системы дошкольного образования: особенности и возможности. URL: <http://www.obruch.ru/index.php?id=275> (дата обращения: 10.03. 2016).

В настоящее время финансовые ресурсы в систему дошкольного образования поступают за счет бюджетов муниципальных образований, а также (в относительно небольшой части) за счет родителей воспитанников. Данные ресурсы, как по своему объему, так и по качеству не обеспечивают в полной мере потребностей системы дошкольного образования на современном этапе<sup>1</sup>.

Актуальной задачей является обеспечение благоприятных условий для притока в систему дошкольного образования разнообразных (финансовых, кадровых, технологических, интеллектуальных, научных, методических и иных) ресурсов из всех возможных источников.

Создание благоприятного организационного и инвестиционного климата в целях поощрения каких-либо процессов в социально-экономической жизни может осуществляться специальными мерами государственных и муниципальных органов.

Таким образом, термин «инвестиции» может подразумевать не только вложения в целях получения прибыли, но и вложения в целях достижения иных «полезных» эффектов, что само по себе требует дополнительного пояснения, поскольку понятие эффекта в законе не раскрыто.

Полагаем, что по отношению к дошкольным образовательным учреждениям положительный социальный эффект (полезный эффект), могущий возникать в результате вложения инвестиций должен выражаться, прежде всего, в повышении качества образования и удовлетворении потребностей населения в услугах обучения, воспитания, присмотра и ухода в системе дошкольного образования.

Так или иначе, применительно к сфере дошкольного образования создание благоприятных условий для притока финансовых и иных ресурсов, особенно из негосударственного сектора может осуществляться теми же методами, которыми осуществляется стимулирование инвестиционных вложений в реальный сектор экономики.

---

<sup>1</sup> Создание благоприятного организационного и инвестиционного климата для дошкольного образования. URL: <http://www.eurekanet.ru/ewww/info/13062.html> (дата обращения: 10.04.2016).

Среди последних возможно отметить такие формы как (статья 11 Федерального закона РФ «Об инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений») совершенствование системы налогов, защиты интересов инвесторов, создания и развития сети информационно-аналитических центров, осуществляющих регулярное проведение рейтингов и публикацию рейтинговых оценок субъектов инвестиционной деятельности.

Данные меры могут осуществляться на федеральном уровне, уровне субъектов федерации, а также на уровне муниципальных образований в зависимости от наличия или отсутствия полномочий по тем или иным вопросам.

На дошкольные образовательные учреждения в настоящее время распространяются налоговые льготы, являющиеся общими для всех образовательных учреждений. К числу последних относятся следующие:

– безвозмездная передача имущества образовательным учреждениям на осуществление основной уставной деятельности, не связанной с предпринимательской деятельностью не будет облагаться налогом на добавленную стоимость (пп.2 п.3 ст.39, пп. 5 п. 2 ст. 146 Налогового кодекса РФ (далее - НК РФ));

– имущество, полученное образовательным учреждением по решению органов исполнительной власти всех уровней, не относится к доходам при исчислении налога на прибыль (пп. 8 п. 1 ст. 251 НК РФ);

– средства, выделяемые образовательным учреждениям в форме субсидий и субвенций, признаются средствами целевого финансирования и не относятся к доходам, облагаемым налогом на прибыль (пп. 14 п. 1 ст. 251 НК РФ).

Кроме того, в отношении дошкольных образовательных учреждений существуют специальные льготы, в частности норма пп.4 статьи 149 НК РФ об отнесении услуг по содержанию детей в дошкольных учреждениях, проведению занятий с несовершеннолетними детьми в кружках, секциях (включая спортивные) и студиях к операциям, не подлежащим налогообложению налогом на добавленную стоимость.

Создание инвестиционного паспорта дошкольного образования г. Белгорода позволит обеспечить:

- открытость и доступность получения инвесторами дошкольного образования информации, необходимой для осуществления ими инвестиционной деятельности;

- равные права инвесторов дошкольного образования при осуществлении ими инвестиционной деятельности;

Инвесторы дошкольного образования могут быть физические или юридические лица, которые производят капитальные вложения на территории г. Белгорода в объекты инфраструктуры дошкольного образования.

Инвестиционный паспорт дошкольного образования должен включать пакет документации, представляющей собой социально-экономическое, финансовое и правовое обоснование осуществления инвестиционной деятельности, срок реализации данного проекта представляет собой период времени, в течение которого достигается заявленный в обосновании социальный эффект, социальный эффект - результат осуществления инвестиционной деятельности в сфере дошкольного образования, выражающийся в создании мест в дошкольных образовательных учреждениях и (или) увеличении числа воспитанников, потребляющих услуги лиц, осуществляющих индивидуальную педагогическую деятельность; долгосрочная целевая программа муниципального образования - документ, утвержденный нормативным правовым актом представительного органа муниципального образования, определяющий цели и задачи в сфере образования и содержащий комплекс мероприятий по их решению, с указанием необходимых финансовых ресурсов и ожидаемых результатов на срок не менее пяти лет; саморегулируемая организация, некоммерческая организация, созданная в целях объединения субъектов профессиональной деятельности по воспитанию, развитию и/или образованию детей, и осуществления присмотра и ухода за детьми, основанная на членстве.

## **6. Планируемые результаты проекта:**

- 1) расширение спектра дополнительного образования, доступного для широких групп воспитанников;
- 2) быстрое реагирование дошкольных образовательных учреждений на потребности детей и родителей в новых образовательных услугах;
- 3) развитие профессиональной активности и компетентности педагогов дошкольных образовательных учреждений;
- 4) повышение инвестиционной привлекательности системы дошкольного образования в г. Белгороде;
- 5) модернизация управления дошкольным образованием в г. Белгороде;
- 6) обеспечение общественной поддержки управления дошкольным образованием в г. Белгороде;
- 7) внедрение механизмов государственно-общественного управления.

## **7. Оценка эффективности проекта.**

Реализация проекта «Совершенствование управления муниципальной системой дошкольного образования города Белгорода» позволит достичь социального и экономического эффекта.

Социальный эффект будет выражаться в снятии социальной напряженности за счет создания мест в ДОУ, создании единого образовательного пространства, более полного удовлетворения потребностей в услугах ДОУ.

Экономический эффект будет выражен в привлечении инвестиций, спонсорских средств в систему дошкольного образования. Будет создана гибкая система оплаты труда работников. Расширится рынок услуг ДОУ, в том числе платных.

## **8. Ресурсное обеспечение проекта.**

Финансирование мероприятий проекта предусматривается за счет средств бюджета муниципального образования «город Белгород».

Требуется техническое и программное совершенствование, обновление существующих продуктов информационных технологий, используемых в деятельности отдела дошкольного образования. Требуется продвижение в сети Интернет и СМИ «Инвестиционного паспорта дошкольного образования г. Белгорода».

Кадровое обеспечение проекта подразумевает повышение квалификации работников отдела дошкольного образования, создание рабочих групп, привлечение к консультированию опытных маркетологов.

В Приложении 2 приведен финансовый план ресурсного обеспечения проекта с указанием объема финансирования, срокам реализации основных мероприятий и указанием источников финансирования. Расчет производился на основе статистической информации.

Стоимость реализации проекта составляет 2070 тыс. руб.

### **9. Оценка рисков внедрения проекта.**

Финансовые риски, дефицит бюджетных средств (недофинансирование мероприятий проекта со стороны администрации г. Белгорода, высокая инфляция).

Недостаточная квалификация персонала муниципальных служащих в области инвестиционного менеджмента.

Неправильная организация управленческого процесса (слабость управленческого потенциала муниципальной системой дошкольного образования в администрации города Белгорода, неадекватность системы мониторинга, отставание от сроков реализации мероприятий).

Юридические риски (нечеткое оформление проектов и программ, предусмотренных в данном Проекте).

Отсутствие мотивации руководителей ДООУ г. Белгорода к реализации мероприятий Проекта.

Таким образом, можно сделать следующие **выводы**.

1. Преодолеть существующие проблемы в организации системы дошкольного образования можно путем реализации проекта

«Совершенствование управления муниципальной системой дошкольного образования города Белгорода». Цель проекта: создание необходимых условий для развития муниципальной системы дошкольного образования. Он основывается на реализации мероприятий по следующим направлениям – кадровое, организационное, инвестиционное.

2. Кадровое направление проекта предполагает пересмотр основных компетентностных характеристик работников дошкольного образования (профессиональной, коммуникативной, информационной, правовой), а также изменение системы оплаты труда. Его мероприятия включают проведение курсовой подготовки воспитателей, работников дошкольного образования; организацию семинаров, круглых столов и др.

3. Реализация организационного направления проекта предполагает совершенствование муниципальной системы управления дошкольным образованием (совершенствование системы контроля; оптимизацию документационного обеспечения управления; внедрение государственно-общественного управления в учреждения системы дошкольного образования).

4. Инвестиционное направление предполагает реализацию комплекса мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности дошкольного образования, способствующих притоку инвестиций, финансовых, материальных, интеллектуальных и иных ресурсов в систему дошкольного образования и последовательному переводу ее развития на принципы разработки и реализации инвестиционных проектов. Создание инвестиционного паспорта дошкольного образования г. Белгорода

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменение целостно-целевых ориентиров в современном дошкольном образовании, обновление его содержания на основе принципов вариативности, отказ от единообразия образовательных программ требует модернизации инновационной и экспериментальной деятельности специалистов ДООУ, а также ее психолого-педагогического, социально-экономического сопровождения, нормативно-правового и организационного обеспечения. Все указанные направления модернизации муниципальной системы дошкольного образования в городе Белгороде могут быть реализованы только при применении современных технологий в муниципальном управлении.

Значительная роль в социально-экономической адресной поддержке семей, повышении уровня рождаемости отводится дошкольному образованию. На сегодняшнем этапе развития системы образования в ее первом звене - дошкольном образовании - происходят значительные перемены: дошкольное учреждение приобретает новый статус, изменяются его функции и происходит смена их ранжирного места (на первое место, исходя из экономической и социальной ситуации, ставится функция охраны жизни и здоровья детей, а не традиционно рассматриваемая функция подготовки детей к обучению в школе). Меняется структура системы дошкольного образования: создаются разные типы, виды дошкольных учреждений; изменился контингент детей, которые посещают дошкольные учреждения; иной взгляд государства и общества на процессы воспитания и обучения, социализации детей с особенностями психического и физического развития.

Сегодня общественный заказ на дошкольное образование формируется с учетом двух основных принципов – принципа доступности и принципа качества. Эти принципы отражают основные потребности семей, воспитывающих детей дошкольного возраста. Эти принципы являются

основополагающими и при построении муниципальной системы дошкольного образования на территории города Белгорода.

В дипломном проекте рассмотрены теоретические и практические аспекты управления муниципальной системой дошкольного образования, сформулированы предложения и рекомендации по совершенствованию этой деятельности. Разработан проект совершенствования управления муниципальной системой дошкольного образования г. Белгорода.

В процессе написания выпускной квалификационной работы был сделан ряд выводов и разработаны основные практические рекомендации.

В дипломном исследовании под муниципальной системой дошкольного образования понимается совокупность муниципальных дошкольных образовательных учреждений находящихся во взаимосвязи как между собой, так и с муниципальным органом управления образованием, созданных с учетом социально-экономической структуры, традиций муниципального образования.

Управление муниципальной системой дошкольного образования это система устойчивого и планомерного взаимодействия дошкольных образовательных учреждений, независимо от форм собственности и административного подчинения, находящихся на территории муниципального округа, местной администрации и органов управления дошкольным образованием, обеспечивающая высокоэффективную организацию образовательных услуг и условий, отвечающих образовательным потребностям всех слоев населения, и способная к самосохранению и развитию посредством самоорганизации и самоуправления.

В процессе исследования был изучен опыт управления системой дошкольного образования в г. Белгороде. Управление муниципальной системой дошкольного образования в администрации города Белгорода направлено на обеспечение доступности дошкольного образования, соответствующего требованиям инновационного социально ориентированного

развития города Белгорода, определённым Стратегией развития города Белгорода до 2025 года и обозначенным целевой программой «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы».

Управление муниципальной системой дошкольного образования в администрации города Белгорода находится в ведении Департамента образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации города. В структуру Департамента входит Управление образования администрации г. Белгорода, в котором функционирует отдел дошкольного образования. К его полномочиям относится организация предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

Анализ нормативно-правовой базы управления муниципальной системой дошкольного образования в администрации города Белгорода показал, что она несовершенна. Так, в программе «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы» отсутствует отдельная подпрограмма развития дошкольного образования, недостаточно мероприятий по повышению кадровой компетентности специалистов ДОО в подпрограмме «Педагогические кадры». Анализ ситуации, сложившейся в дошкольном образовании г. Белгорода, проведенный во втором разделе дипломного исследования, также показал ряд недостатков в области кадрового, финансового, маркетингового обеспечения.

Для решения выявленных проблем предложено внедрить проект «Совершенствование управления муниципальной системой дошкольного образования города Белгорода».

Цель проекта: создание необходимых условий для развития муниципальной системы дошкольного образования. Проект основывается на реализации мероприятий по следующим направлениям – кадровое, организационное, инвестиционное.

Планируемыми результатами проекта должны стать расширение спектра дополнительного образования, доступного для широких групп воспитанников; быстрое реагирование дошкольных образовательных

учреждений на потребности детей и родителей в новых образовательных услугах; развитие профессиональной активности и компетентности педагогов дошкольных образовательных учреждений; повышение инвестиционной привлекательности системы дошкольного образования в г. Белгороде; модернизация управления дошкольным образованием в г. Белгороде.

На основании проведенного анализа теоретических подходов к сущности процесса управления дошкольным образованием и существующей практики осуществления этого управления на муниципальном уровне, нами был выработан ряд практических рекомендаций.

1. В Департаменте образования, культуры, спорта и молодежной политики администрации города Белгорода необходимо сформировать консультативную группу по оказанию методической помощи в применении инвестиционных технологий для управления дошкольными учреждениями.

2. Управлению образования администрации г. Белгорода необходимо рассмотреть вопрос о развитии новых форм предоставления дошкольного образования в соответствии с потребностями жителей города.

3. Начальнику отдела дошкольного образования Управления образования администрации г. Белгорода необходимо разработать план повышения квалификации сотрудников отдела, с упором на межрегиональный и международный обмен опытом.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.
2. Об образовании в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ // Российская газета. – 31 декабря 2012 г. №5976.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 52. – Ст. 5904.
4. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
5. О Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016 - 2020 годы [Электронный ресурс] : Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2014 г. № 2765-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
6. Об утверждении Положения о Министерстве образования и науки Российской Федерации [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Российской Федерации от 3 июня 2013 г. № 466 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».
7. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [Электронный ресурс] : Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 октября 2013 г. № 544н // Справочно-правовая система

«КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

8. Об утверждении Стратегии развития дошкольного, общего и дополнительного образования Белгородской области на 2013 - 2020 годы [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 28 октября 2013 № 431-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

9. Об утверждении долгосрочной целевой программы «Новая школьная инфраструктура на 2012-2016 годы [Электронный ресурс] : Постановление правительства Белгородской области от 01 августа 2011 года № 291-пп // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

10. О поддержке альтернативных форм предоставления дошкольного образования [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 10 февраля 2014 г. №20-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

11. Об утверждении нормативов расходов и порядка перечисления местным бюджетам субвенций из областного бюджета на получение государственных гарантий реализации прав на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования в дошкольных образовательных организациях [Электронный ресурс] : Постановление Правительства Белгородской области от 30 декабря 2013 г. №565-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк. «Версия Проф». Разд. «Законодательство».

12. Об утверждении городской целевой программы «Развитие муниципальной системы образования города Белгорода на 2012-2016 годы» [Электронный ресурс] : Постановление администрации г. Белгорода от 30 декабря 2011 г. № 232 // Справочная правовая система «Консультант Плюс».

Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

13. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») города Белгорода «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [Электронный ресурс] : Постановление Администрации города Белгорода от 05 июля 2013 г. №160 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

14. О создании Консультативных центров в МДОУ [Электронный ресурс] : Приказ управления образования администрации г. Белгорода от 15.08.2014 г. №1058 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

15. Положение об управлении образования администрации города Белгорода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.beluo.ru/ob-upravlenii/struktura>

16. Положение о структурном подразделении - отделе дошкольного образования Управления образования администрации города Белгорода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.beluo.ru/otdel-doshkolnogo-obrazovaniya>.

17. Белая, К.Ю. Организация методической работы с педагогами на этапе введения ФГОС ДО [Текст] / К.Ю. Белая // Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения. – 2014. – № 4. – С. 4-11.

18. Богуславская, Т.Н. Проблемы управления муниципальной вариативной системой дошкольного образования в условиях социокультурной модернизации [Электронный ресурс] / Т.Н. Богуславская. – Режим доступа: <http://www.iuorao.ru/2011-01-36/167-2011-01-41>.

19. Борытко, Н.М. Управление образовательными системами [Текст] / Н.М. Борытко, И.А. Соловцова. – Волгоград : Изд-во ВГИПКРО, 2012. – 48 с.

20. Варич, Е.И. Развитие вариативных форм дошкольного образования в административном округе г. Белгорода [Электронный ресурс] / Е.И. Варич, Т.И. Иванова // Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2013/117/3898>.

21. Васильев, А.А. Муниципальное управление [Текст] / А.А. Васильев. – Н. Новгород : Издатель Гладкова. – 2005. – 552 с.

22. Гегедюш, Н.С. Государственное и муниципальное управление [Текст] / Н.С. Гегедюш. – М. : Экзамен, 2012. – 236 с.

23. Гневко, В.А. Организация послевузовского обучения персонала органов местного самоуправления [Текст] / В.А. Гневко. – СПб. : Ин-т упр. и экономики, 2011. – 258 с.

24. Денякина, Л.М. Новое в планировании программы развития образовательного учреждения (Педагогическая диагностика как движущая сила развития ОУ) [Текст] / Л.М. Денякина // Начальная школа: плюс-минус. – 2012. – № 1. – С. 73.

25. Дошкольное образование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.beluo.ru/otdel-doshkolnogo-obrazovaniya>.

26. Дошкольное образование. Проекты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.beluo.ru/media/projectdou.pdf>.

27. Дубровина, С.Ю. Муниципальный уровень управления образованием / [Электронный ресурс] С.Ю. Дубровина // Право и образование. – Режим доступа: <http://bookfi.org/book/809611>.

28. Езопова, С.А. Менеджмент в дошкольном образовании [Текст] / С.А. Езопова. – М. : Финпресс, 2013. – 330 с.

29. Зборовский, Г.Е. Образование от XX к XXI веку [Текст] / Г.Е. Зборовский. – Екатеринбург : TRF, 2012. – 475 с.

30. Инвестиционный паспорт города / IV Раздел [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.beladm.ru/invest/passport/4/detail.php?>

31. Информация об итогах работы управления образования администрации города Белгорода в 2014 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [beladm.ru/upload/Obraz\\_2014\\_god.doc](http://beladm.ru/upload/Obraz_2014_god.doc).

32. Кларин, М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках [Текст] / М.В. Кларин. – М. : Эксмо, 2014. – 258 с.

33. Коробецкий, И.А. Управление муниципальной системой образования : социологический аспект [Текст]: дис. ... канд. социол. наук: социология управления / И.А. Коробецкий. – М., 2011. – 151 с.

34. Лапцевич, И.М. Единое образовательное пространство «детский сад-школа»: от теории к практике [Текст] / И.М. Лапцевич, О.С. Сачава // Управление образованием: теория и практика. – 2014. – №3. – С.45-56.

35. Лопатина, О.Л. Организация маркетинговой деятельности в дошкольном образовательном учреждении [Электронный ресурс] / О.Л. Лопатина. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2012/10/2835>.

36. Марков, М. Технология и эффективность социального управления [Текст] / М. Марков. – М. : Прогресс, 2012. – 428с.

37. Моисеев, А.М. Научно-методические рекомендации по интеграции государственно-общественного управления в целостную систему управления образованием на всех уровнях [Текст] / А.М. Моисеев. – Ханты-Мансийск : Терра, 2012. – 456 с.

38. Моисеев, А.М. Проектное управление в образовании [Текст] / А.М. Моисеев, О.М. Моисеева. – М. : АПК и ППРО, 2012. – 124 с.

39. Научные материалы к конференции «Стратегическое видение и стратегические планы городов Европы и России в начале 3 тысячелетия» [Текст]. – СПб. : Флинта, 2012. – 478 с.

40. Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old.mon.gov.ru/dok/akt/6591>.

41. Никовская, Л.И. Гражданские инициативы и модернизация России [Текст] / Л.И. Никовская. – М. : Эксмо, 2011. – 336 с.

42. Никовская, Л.И. Гражданские инициативы и модернизация России. [Текст] / Л.И. Никовская. – М. : ЭКСМО, 2011. – 258 с.
43. Орлов, А.И. Менеджмент [Текст] / А.И. Орлов. - М.: ИНФО, 2013. - 456с.
44. Осипов, А.М. Общество и образование: Лекции по социологии образования [Текст] / А.М. Осипов. – Новгород : НИК, 2012. – 478 с.
45. Официальный сайт Управления образования администрации г. Белгорода [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.beluo.ru/>
46. Поздняк, Л.В. Концепция управления образованием на основе образовательных округов [Текст] / Л.В. Поздняк // Образование. – 2012. – № 4. – С. 24-36.
47. Рапацевич, Е.С. Педагогика [Текст] / Е.С. Рапацевич // Большая современная энциклопедия. – Минск : Дело, 2012. – 375 с.
48. Савчук, В. Анализ и разработка инвестиционных проектов [Текст] / В. Савчук. – Казань, 2011. – 236 с.
49. Смородинов, В.В. Формирование системы аудита эффективности использования бюджетных ресурсов [Текст]: автореф. дисс. ... канд. экон. наук / В.В. Смородинов. – М., 2011. – 25 с.
50. Создание благоприятного организационного и инвестиционного климата для дошкольного образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurekanet.ru/ewww/info/13062.html>.
51. Субетто, А.И. Системологические основы образовательных систем [Текст] / А.И. Субетто. – М. : ТЕРРА, 2012. – 569 с.
52. Трайнев, В.А. Муниципальный менеджмент и его информационное обеспечение [Текст] / В.А. Трайнев, Н.Я. Бутырин. – М. : Логос-М, 2013. – 184 с.
53. Управление в образовании: проблемы и подходы [Текст] / Под ред. П. Карстанье, К. Ушакова. – М. : Сентябрь, 2014. – 336 с.

54. Харченко, К.В. Программно-целевое регулирование: проблемы и инновации [Текст] / К.В. Харченко // Практика муниципального управления. – 2013. – №4. – С. 15-17.

55. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст] / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин. – М. : Владос, 2012. – 320 с.

56. Шарагулова, К.М. Актуальные кадровые риски в дошкольном образовании [Текст] / К.М. Шарагулова // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 91-93.

57. Шемятихина, Л.Ю. Развитие персональной компетентности руководителя в управлении дошкольным образовательным учреждением [Текст]: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Общая педагогика, история педагогики и образования / Л.Ю. Шемятихина. – Екатеринбург, 2011. – 161 с.

58. Шишов, С.Е. Механизмы контроля и оценки эффективности деятельности в системах образования европейских стран [Текст] / С.Е. Шишов // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2012. – № 4. – С. 31-47.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Паспорт проекта

«Совершенствование управления муниципальной системой дошкольного образования города Белгорода»

<b>Цель проекта</b>	создание необходимых условий для развития муниципальной системы дошкольного образования
<b>Способ достижения цели (мероприятия проекта)</b>	<p><b>1. Мероприятия кадрового направления.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– курсовая подготовка воспитателей, работников дошкольного образования, направленной на формирование основных компетентностных характеристик;</li> <li>– организация семинаров, круглых столов, мастер-классов по вопросам повышения качества и вариативности оказания услуг содержания, воспитания, обучения дошкольников;</li> <li>– создание лаборатории передового опыта по обобщению, распространению наиболее эффективных моделей, технологий и методик дошкольного образования.</li> <li>– разработка новой системы оплаты труда работников ДОУ с учетом мнений работников муниципальной системы дошкольного образования.</li> </ul> <p><b>2. Мероприятия организационного направления.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование системы контроля;</li> <li>– оптимизация документационного обеспечения управления;</li> </ul> <p><b>3. Мероприятия инвестиционного направления.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание инвестиционного паспорта дошкольного образования г. Белгорода</li> <li>– Создание условий для притока в систему дошкольного образования разнообразных ресурсов из всех возможных источников</li> </ul>
<b>Результаты проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– расширение спектра дополнительного образования, доступного для широких групп воспитанников;</li> <li>– быстрое реагирование дошкольных образовательных учреждений на потребности детей и родителей в новых образовательных услугах;</li> <li>– развитие профессиональной активности и компетентности педагогов дошкольных образовательных учреждений;</li> <li>– повышение инвестиционной привлекательности системы дошкольного образования в г. Белгороде;</li> <li>– модернизация управления дошкольным образованием в г. Белгороде.</li> </ul>
<b>Риски проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовые риски, дефицит бюджетных средств.</li> <li>– Недостаточная квалификация персонала муниципальных служащих в области инвестиционного менеджмента.</li> <li>– Неправильная организация управленческого процесса.</li> <li>– Юридические риски (нечеткое оформление проектов и программ, предусмотренных в данном Проекте).</li> <li>– Отсутствие мотивации руководителей ДОУ г. Белгорода к реализации мероприятий Проекта.</li> </ul>
<b>Пользователи результата проекта</b>	1) администрация г. Белгорода (Департамент образования, культуры, спорта и молодежной политики города, Управление образования администрации г. Белгорода, отдел дошкольного

	<p>образования;</p> <p>2) муниципальные дошкольные образовательные учреждения, негосударственные православные дошкольные образовательные учреждения, частные образовательные учреждения, общеобразовательные школы, имеющие дошкольные группы, частные организации, оказывающие услуги по присмотру и уходу за детьми дошкольного возраста;</p> <p>3) население г. Белгорода;</p> <p>4) предприниматели, потенциальные инвесторы, средства массовой информации, общественные организации и институты.</p>
--	---

## Ресурсное обеспечение проекта

№ п/п	Направления	Год	Источники финансирования	Объемы финансирования
1.	Проведение курсовой подготовки воспитателей, работников дошкольного образования	2016-2017	Муниципальный бюджет	200 тыс. руб.
2.	Организация семинаров, круглых столов, мастер-классов по наиболее востребованным вопросам повышения качества и вариативности оказания услуг содержания, воспитания, обучения дошкольников	2016-2017	Муниципальный бюджет	250 тыс. руб.
3.	Создание лаборатории передового опыта по обобщению, распространению наиболее эффективных моделей, технологий и методик дошкольного образования	2017	Не требуется	200 тыс. руб.
4.	Проведение сплошного анонимного опроса работников дошкольного образования г. Белгорода по вопросу изменения оплаты труда.	2016	Муниципальный бюджет	300 тыс.руб.
5.	Разработка новой системы оплаты труда работников ДОУ с привлечением внешних консультантов	2017	Муниципальный бюджет	150 тыс.руб.
6.	Совершенствование системы контроля	2017	Муниципальный бюджет	150 тыс.руб.
7.	Обучение сотрудников муниципальной системы управления информационно-документационному менеджменту	2016	Муниципальный бюджет	250 тыс. руб.
8.	Оптимизация документооборота	2017	Муниципальный бюджет	150 тыс.руб.
9.	Внедрение государственно-общественного управления в учреждения системы дошкольного образования	2017	Муниципальный бюджет	150 тыс.руб.
10.	Создание инвестиционного паспорта дошкольного образования г. Белгорода	2017	Не требуется	
11.	Организация работы по разработке и реализации инвестиционных проектов	2016-2017	Муниципальный бюджет	60 тыс.руб.
12.	Организация работы по маркетинговому обеспечению деятельности ДОУ г. Белгорода	2016-2017	Муниципальный бюджет	350 тыс.руб.
13.	Внедрение маркетинговых технологий в деятельность муниципальных органов управления дошкольным образованием	2016-2017	Муниципальный бюджет	60 тыс.руб.
<b>Итоговая сумма затрат</b>				<b>2070 тыс. руб.</b>