

Соответствует
ФГОС ДО

УПРАВЛЕНИЕ
**ДЕТСКИМ
САДОМ**

Управление ДОО в условиях нового законодательства



Издательство «ТЦ СФЕРА»



Р.Ю. Белоусова, А.Н. Новоселова, Н.М. Подоппелова

Управление ДОО в условиях нового законодательства

На книги этой серии можно подписаться
на почте по каталогам:

«Роспечать» — 82687(с журналом),

36804 (в комплекте),

«Пресса России» — 39757 (в комплекте),

«Почта России» — 10399 (в комплекте).



Издательство «ТЦ СФЕРА»

УДК 373.24
ББК 74.100.5
Б43

Белоусова Р.Ю., Новоселова А.Н., Подоплелова Н.М.

Б43 Управление ДОО в условиях нового законодательства: Учеб.-метод. пособие / Р.Ю. Белоусова, А.Н. Новоселова, Н.М. Подоплелова. М.: ТЦ Сфера, 2016. — 128 с. (Управление детским садом) (8)

ISBN 978-5-9949-1693-3

В пособии обобщены различные теории управления, рассмотрены основные подходы и концепции, принципы, характеризующие специфику управленческой деятельности в ДОО. Определены современные содержательные и организационные основы управления ДОО и дошкольным образованием. Проблемные аспекты управления проанализированы с точки зрения новой законодательной базы и компетенций руководителя на пересечении ФГОС ДО и проекта стандарта профессиональной деятельности руководителя образовательной организации. Предложены инновационные модели управления ДОО.

Адресовано руководителям, заместителям руководителей ДОО, педагогическим работникам дошкольного образования, а также преподавателям, слушателям курсов повышения квалификации по проблемам управления в системе дошкольного образования.

УДК 373
ББК 74.100.5

Учебное издание

**Белоусова Римма Юрьевна,
Новоселова Антонина Николаевна,
Подоплелова Наталья Михайловна**

УПРАВЛЕНИЕ ДОО
В УСЛОВИЯХ НОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Главный редактор *Т.В. Цветкова*

Шеф-редактор *А.В. Никитинская*

Редактор *И.В. Пучкова*

Корректор *Л.Б. Успенская*

Серийное оформление обложки *М.А. Владимирская*

Компьютерная верстка *Г.В. Калининой*

Сертификат соответствия № РОСС RU.МН08.Н25252
с 02.02.2016 по 01.02.2018 № 1604122

Подписано в печать 25.09.16. Формат 60×90 ¹/₁₆

Печать офсетная. Усл. п. л. 8,0. Тираж 4000 экз.

Заказ №

Издательство «Творческий Центр Сфера»

129226, Москва, ул. Сельскохозяйственная, д. 18, корп. 3.

Тел.: (495) 656-70-33, 656-73-00, (499) 181-09-23

ISBN 978-5-9949-1693-3

© ООО «ТЦ Сфера», оформление, 2016
© Белоусова Р.Ю., Новоселова А.Н.,
Подоплелова Н.М., текст, 2016

Введение

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

Сегодня сложились благоприятные условия для внедрения инноваций в систему российского образования и деятельность образовательных организаций. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» придал дошкольному образованию статус первого уровня общего образования и изменил структуру его системы: дошкольные образовательные учреждения стали дошкольными образовательными организациями (ДОО), было отменено деление учреждений на типы и виды и установлена дифференциация по организационно-правовым формам.

Сейчас не только реализуются федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) и профессиональный стандарт деятельности педагога, но и изменены подходы к аттестации руководителей и педагогических работников и оценке качества дошкольного образования. Отменены аккредитация ДОО и применение промежуточного и итогового контроля за оценкой результатов освоения образовательной программы дошкольного образования. Образовательная программа дошкольного образования теперь связана с реализацией образовательных услуг и выполнением государственного и муниципального заказа.

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

В пособии представлен анализ научных подходов в контексте нового законодательства, определены актуальные аспекты правового регулирования в вопросах управления ДОО, раскрыты нормативные и организационно-содержательные аспекты оказания платных до-

полнительных образовательных услуг (ПДОУ), представлены две модели: ДОО как открытой образовательной системы в контексте нового законодательства и как профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО (в соответствии с требованиями ФГОС ДО).

В приложении представлены варианты практических заданий для руководителей и педагогов ДОО по вопросам управления и перечень учредительных и других правоустанавливающих документов ДОО, необходимых для организации дополнительных образовательных услуг.

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДОО

В современной науке выделяются несколько подходов к управлению.

Системный подход рассматривает организацию как систему, т.е. совокупность связанных и взаимодействующих между собой частей, образующих целое, обладающее качествами, отличными от качеств составляющих его частей. Организация — открытая система, взаимодействующая с внешней средой, которая развивается и приобретает новые качества. Таким образом, системный подход обращен прежде всего вовне. При этом в центре внимания оказывается процесс принятия решений на всех уровнях организации. Поэтому такой подход обладает свойствами открытости, целенаправленности, целостности, функциональности (В.Г. Афанасьев, Ч. Барнард, В.П. Беспалько, Ю.В. Васильев, Т.А. Ильина, Ю.А. Конаржевский, Н.В. Кузьмина, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, П. Раккофф, Г. Саймон, П.И. Третьяков).

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

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

Программно-целевой подход предусматривает четкое определение целей управления системой, выделение необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования органов, руководящих их выполнением, что означает общую методологию, отражающую аналитический, целевой, программный, плановый, организационный, контролирующий и регулирующий компоненты управления образо-

вательной системой (В.Н. Аверкин, Л.Г. Богославец, М.Р. Пашенко, О.А. Сафонова, Т.Д. Шебеко).

Программно-целевое управление выступает в качестве действенного и эффективного механизма воздействия на управляемую систему для достижения цели за определенный интервал времени при ограниченных ресурсах.

Ситуативный подход к управлению призван увязать конкретные приемы и концепции с определенными ситуациями для того, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации, определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации; концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри их самих. Подход предполагает выбор наиболее адекватной модели управления в соответствии с условиями среды (Т. Бернс, Н.В. Кухарев, М.М. Поташник, В.С. Решетько, Г.В. Савельев, Г. Сталкер, П.И. Третьяков).

По мнению М.М. Поташника и В.С. Лазарева, сущность управления выражается через функции, определяющие круг деятельности, ее содержание, виды, назначение и роль. В.С. Лазарев выстраивает функции управления в систему отношений между управляющей системой и управляемым объектом, которая требует от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности и организованности управляемых процессов. М.М. Поташник указывает, что общие функции управления воплощены в управленческих действиях — планировании, организации, руководстве, контроле, анализе — и конкретных функциях, отражающих управленческое действие вместе с объектом, на который оно направлено. Н.В. Кузьмина определяет управление как совокупность пяти функций:

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

Таким образом, обобщая эти точки зрения, укажем, что управленческая деятельность может рассматриваться как процесс, состоящий из функций:

- планирования,
- организации,
- руководства (мотивации),
- контроля.

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

Человекоцентрированный подход (Н.В. Немов, Р.Х. Шакуров) на сегодняшний день выступает одним из основных подходов в работе ДОО, как и синергетический. По мнению С.В. Кульневича, руководитель — человек, создающий условия для возникновения творческой самоорганизации в деятельности педагогического коллектива. При этом во внимание принимаются все компоненты человеческой сущности, осознание руководителем таких ценностей, как потребности воспитателей в творчестве, соуправление процессом воспитания, стимулирование педагогической инициативы, использование в работе рефлексивного стиля руководства.

Главная задача при *самоорганизационном подходе* состоит в коллективном принятии решения, участии членов трудового коллектива в управлении, в передаче полномочий каждому члену коллектива, праве самостоятельно принимать и реализовывать решения в рамках своей компетентности. Для совершенствования работы учреждения руководитель должен опираться на принципиальную схему самоорганизуемого управления, и тогда любая педагогическая система способна к самопреобразованию. Самоорганизационный подход эффективен при развитии доверия, взаимоуважения, взаимопомощи, использовании знаний всех участников образовательного процесса.

При этом необходимо учитывать различные принципы:

- ценностно-личностного подхода к подчиненным (требует от руководителя умения обращаться к внутренним источникам саморазвития рефлексивного слоя сознания: мотивации, критичности, автономности);
- открытости (дает возможность обмениваться информацией, отношениями, энергией, материалами с обществом, окружающей средой);
- субъектности (ориентирован на переход от традиционно-директивного управления на руководство, способствующее актуализации внутренней и творческой активности личности);
- приоритета развития целого, согласованность действий, кооперация усилий всего коллектива;

— взаимодействия, самоорганизации и организации (указывает на роль руководителя, направляющего инициативу и поддерживающего процесс развития, гибко реагирующего на влияние внешних факторов, поскольку самоорганизация нуждается в корректировке и поддержке со стороны органов управления).

Руководитель современной ДОО осознает парадигму управленческих подходов, технологически овладевает ими, а в практической деятельности использует один или несколько приоритетных подходов в комплексе друг с другом в соответствии с конкретной управленческой ситуацией. Для этого заведующий ДОО должен знать и использовать методологию различных подходов к управлению организацией.

АСПЕКТЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ДОО

Изменение требований к образовательным организациям было закреплено в основополагающем документе — Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации». Кроме того, следует обратить внимание, что еще в национальной доктрине образования в РФ была зафиксирована тесная связь между проблемами развития российского общества и стратегическими целями развития образования.

Одна из ключевых задач — модернизация всей системы образования для создания прочных основ социально-экономического и духовного развития страны, кадров для развивающейся рыночной экономики, которая должна интегрироваться в мировую, обладать высокой конкурентоспособностью и инвестиционной привлекательностью, обеспечения высокого качества жизни, укрепления демократических основ и развития гражданского общества.

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

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 10) определяется новая структура системы образования, включающая в себя:

- федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных видов, уровней и (или) направленности;
- организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

- федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;
- организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;
- объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования. Эти компоненты структуры системы образования взаимодействуют на основе принципа государственно-общественного управления, закрепленного в ст. 3 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». Управление системой образования базируется на принципах законности (неукоснительное исполнение законов и иных нормативно-правовых актов всеми органами государства, должностными и иными лицами), демократии и автономии образовательных организаций.

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» под автономией образовательной организации понимается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, разработке и принятии локальных нормативных актов, свободы в определении содержания образования, выборе учебно-методического обеспечения, образовательных технологий по реализуемым образовательным программам.

Трудности воплощения в жизнь этого принципа заключаются прежде всего в том, что зачастую муниципальные и региональные органы управления образованием еще не в полной мере осознали изменения сложившейся системы управления в соответствии с новым законодательством.

По-прежнему строго требуется исполнять указания свыше о том, какую штатную единицу нужно сократить в ДОО, какое учебно-методическое обеспечение должно быть приобретено к образовательной программе, какие технические средства, игрушки, дидактические и методические пособия должны приобрести руководители, причем зачастую указываются конкретные организации, с которыми необходимо заключить договор. Подобные нарушения мешают мо-

дернизации всей системы дошкольного образования, противоречат одному из основополагающих принципов — автономии, непосредственно связанному с принципом демократизации.

В такой ситуации формальным становится и реализация принципа учета общественного мнения, так как создаваемые советы родителей и профессиональные союзы работников образовательных организаций являются не действующими, а номинальными органами общественного управления. Зачастую и принцип информационной открытости системы образования не срабатывает из-за недостатка выделяемых для создания действующих информационных ресурсов средств, низкого уровня профессиональной подготовки педагогических и управленческих кадров в области информационных технологий.

- Решению названных проблем, на наш взгляд, будут способствовать:
- повышение юридической компетенции не только руководителей ДОО, но и управленческих работников всех уровней образования;
 - повышение родительской компетентности через участие их в различных органах управления ДОО (попечительские, управляющие советы, советы по инновациям, советы родителей), вовлечение их в образовательный процесс посредством нетрадиционных форм взаимодействия;
 - изменение общественного мнения о дошкольном образовании через СМИ.

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

Внутри самого общего образования выделяются 4 уровня, где принципиально важным стало положение о том, что дошкольное образование служит первым уровнем общего. В соответствии с ФГОС ДО дошкольное образование в качестве отдельного уровня определяет для себя и отдельные цели.

Принципиальные изменения отношения к дошкольному образованию, реализация такой международной нормы, зафиксированной в Конвенции о правах ребенка (1989), как право на игру, определили задачи дошкольного образования, закрепив их в Стандарте:

- охраны и укрепления физического и психического здоровья детей, в том числе их эмоционального благополучия;
- обеспечения равных возможностей для полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства, независимо от места жительства, пола, нации, языка, социального статуса, психофизиологических и других особенностей (в том числе ограниченных возможностей здоровья);
- обеспечения преемственности целей, задач и содержания образования, реализуемых в рамках образовательных программ различных уровней (далее — преемственность основных образовательных программ дошкольного и начального общего образования);
- создания благоприятных условий развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, развития способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с самим собой, другими детьми, взрослыми и миром;
- объединения обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственных и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;
- формирования общей культуры личности детей, в том числе ценностей здорового образа жизни, развития их социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирования предпосылок к учебной деятельности;
- обеспечения вариативности и разнообразия содержания программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования программ различной направленности с учетом образовательных потребностей, способностей и состояния здоровья детей;
- формирования социокультурной среды, соответствующей возрастным, индивидуальным, психологическим и физиологическим особенностям детей;
- обеспечения психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

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

- полноценного проживания ребенком всех этапов детства (младенческого, раннего и дошкольного возраста), обогащения (амплификации) детского развития;
- построения образовательной деятельности на основе индивидуальных особенностей каждого ребенка, при котором сам ребенок становится активным в выборе содержания своего образования, становится субъектом образования (далее — индивидуализация дошкольного образования);
- содействия и сотрудничества детей и взрослых, признание ребенка полноценным участником (субъектом) образовательных отношений;
- поддержки инициативы детей в различных видах деятельности;
- сотрудничества ДОО с семьей;
- приобщения детей к социокультурным нормам, традициям семьи, общества и государства;
- формирования познавательных интересов и познавательных действий ребенка в различных видах деятельности;
- возрастной адекватности дошкольного образования (соответствие условий, требований, методов возрасту и особенностям развития);
- учета этнокультурной ситуации развития детей.

Работа ДОО организуется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 30.08 2013 № 1040 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования». В нем определены формы получения дошкольного образования и обучения по конкретной основной общеобразовательной программе — образовательной программе дошкольного образования. Он содержит норму о допустимости сочетания различных форм получения образования и форм обучения.

Дошкольное образование может быть получено в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, а также вне организаций — в форме семейного образования.

Образовательная организация может использовать сетевую форму реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающую возможность ее освоения воспитанниками с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций.

Сетевая форма реализации образовательных программ дошкольного образования используется на основании договора между указанными организациями.

В приказе еще раз закреплена важнейшая норма о том, что освоение образовательных программ дошкольного образования не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации обучающихся. Вариативность получения дошкольного образования отражена в специфике групп ДОО.

Группы могут иметь общеразвивающую, компенсирующую, оздоровительную или комбинированную направленность.

В *группах общеразвивающей направленности* реализуется образовательная программа дошкольного образования.

В *группах компенсирующей направленности* реализуется адаптированная образовательная программа дошкольного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей, обеспечивающая коррекцию нарушений развития и их социальную адаптацию.

Группы оздоровительной направленности создаются для детей с туберкулезной интоксикацией, часто болеющих детей и других их категорий, нуждающихся в длительном лечении и проведении для них необходимого комплекса специальных лечебно-оздоровительных мероприятий. В этих группах реализуются образовательная программа дошкольного образования, а также комплекс санитарно-гигиенических, лечебно-оздоровительных и профилактических мероприятий и процедур.

В *группах комбинированной направленности* осуществляется совместное образование здоровых детей и детей с ОВЗ в соответствии с образовательной программой дошкольного образования, адаптированной для детей с ОВЗ с учетом особенностей их психофизического развития, индивидуальных возможностей, обеспечивающей коррекцию нарушений развития и их социальную адаптацию.

В образовательной организации могут быть также:

- группы детей раннего возраста без реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающие развитие, присмотр, уход и оздоровление воспитанников от 2 мес. до 3 лет;
- группы по присмотру и уходу без реализации образовательной программы дошкольного образования для воспитанников от 2 мес. до 7 лет.

В группах по присмотру и уходу обеспечивается комплекс мер по организации питания и хозяйственно-бытового обслуживания детей, соблюдению ими личной гигиены и режима дня;

- семейные дошкольные группы с целью удовлетворения потребности населения в услугах дошкольного образования в семьях. Эти группы могут иметь общеразвивающую направленность или присматривать и ухаживать за детьми без реализации образовательной программы дошкольного образования.

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

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

В ст. 10 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» заявлена позиция государства о том, что дошкольное образование — первый уровень общего образования, причем самостоятельный. Это предполагает, помимо действующих федеральных государственных требований к структуре и условиям организации основной общеобразовательной программы дошкольного образования, разработку требований к качеству дошкольного образования.

Однако система дошкольного образования еще далека от совершенства. Это связано с тем, что у дошкольного образования особый статус во всей системе образования, в обществе по-разному осмысливаются и оцениваются его место, роль и цели, а также перспективы развития дошкольной образовательной системы.

Среди родителей как основных заказчиков образовательных услуг в области дошкольного образования сохраняется преимущественный спрос на услуги по присмотру и уходу за детьми раннего возраста и услуги по подготовке к школе старших дошкольников. В то же время цели дошкольного образования, заявленные во ФГОС ДО, совершенно другие:

- повышение социального статуса дошкольного образования;
- обеспечение государством равенства возможностей для каждого ребенка в получении качественного дошкольного образования;
- обеспечение государственных гарантий уровня и качества дошкольного образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации образовательных про-

грамм дошкольного образования, их структуре и результатам их освоения;

— сохранение единства образовательного пространства Российской Федерации относительно уровня дошкольного образования.

При анализе различного вида нормативных документов выявляется противоречие между назначением и возможностями дошкольного образования и требованиями со стороны семьи и государства. Причина, на наш взгляд, состоит в том, что на сегодняшний день законодательное закрепление дошкольного образования как уровня общего образования во многом формально.

Научно и методически не определено, в чем состоит самостоятельность дошкольного образования, каковы реальные пути его интеграции в единую систему образования, поскольку отсутствие промежуточной и итоговой аттестаций выпускников детских садов, необязательность получения дошкольного образования дают ему особый статус.

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

На наш взгляд, варианты решения возникших проблем — создание и реализация четкой стратегии развития дошкольного образования на уровне государства и системная организация работы по качественному реформированию дошкольного образования. Для этого нужно:

- скоординировать работу по обеспечению реализации образовательной политики государства с учетом особенностей этнокультурного и социально-экономического характера на уровне регионов;
- научно обосновать особенности управления и организации труда на уровне дошкольных образовательных организаций;
- усилить участие в решении задачи воспитания, формирования социальных компетенций и гражданских установок родителей, социальных институтов и гражданского общества;
- широко распространить передовые образовательные технологии через стажерские площадки и другие формы повышения квалификации;

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

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

Учитывая, что среди родительского сообщества распространены две противоположные позиции — с одной стороны, полный контроль за жизнью ребенка, гиперопека, а с другой, — нежелание признавать обязанности по воспитанию детей, необходимо создать научно обоснованную модель общественно-семейного воспитания и ознакомить с ней родителей.

Определенное несогласие вызывает и норма федерального закона, в соответствии с которой родители имеют преимущественное право на воспитание своих детей перед всеми другими. Одни родители делегируют свои права и обязанности ДОО. Другие, наоборот, не доверяют педагогам и контролируют каждый их шаг. Здесь, как нам кажется, выявляются противоречия между ролью детского сада как института социализации и недостаточно проработанными механизмами взаимодействия с одним из основных участников образовательного процесса — родителями. Следовательно, задачи руководителя — разработать и закрепить в локальном акте ДОО такие механизмы.

Важная проблема в связи с принятием нормы об инклюзивном образовании в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» — воспитание толерантного отношения родителей к детям-инвалидам и детям с ОВЗ. Провозглашение инклюзивного характера образования на фоне недостаточной отработанности механизма финансирования, механизма реализации образовательной программы для детей с особенностями развития, неполное создание кадровых, организационных и иных условий для реализации образовательной программы дошкольного образования (ДО) ведет к конфликтным ситуациям и требованиям со стороны родителей «убрать» детей с ОВЗ из детского сада.

Пути решения указанных проблем связаны с встраиванием руководителем ДОО в общую стратегию развития детского сада программы повышения родительской компетентности.

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

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

ФГОС ДО провозглашает индивидуальность развития ребенка как один из путей полноценной социализации. Несформированность же условий для реализации образовательной программы ДО не позволяет осуществить это в полной мере. На сегодняшний день противоречия заложены в самом содержании Стандарта.

ФГОС ДО служит нормативным документом, однако в тексте сказано, что предметом регулирования выступают отношения в сфере образования при реализации основной образовательной программы ДО организациями, осуществляющими образовательную деятельность, индивидуальными предпринимателями или родителями (законными представителями). Таким образом, предмет регулирования относится к категории правовых отношений и, значит, не может регулироваться образовательной программой, т.е. предмет регулирования не соответствует его механизму.

ФГОС ДО устанавливает требования к образовательной программе дошкольного образования. Она служит управленческим документом, который разрабатывается коллективом ДОО и отражает особенности контингента семей, воспитанников, кадров, специфику организации. В примерной общеобразовательной программе, на основе которой разрабатывается образовательная программа, заложены основное содержание дошкольного образования и требования к методам и формам организации образовательного процесса.

В чем здесь сложность для руководителя? Управленческие задачи решаются на основе неуправленческих механизмов. Поэтому

нарушается управленческий цикл «цель — планирование — организация — контроль — оценка результатов — коррекция — новая цель». Требования к условиям, содержанию и результатам реализации образовательной программы не являются управленческими механизмами. Значит, задача руководителя — специально разработать подобные механизмы.

Еще одна проблема состоит в том, что задачи управления образовательным процессом решаются в условиях оптимизации, т.е. реализация образовательной программы затруднена сложившимися социально-экономическими условиями. Также мониторинг теперь не является частью образовательной программы. Педагогический мониторинг предполагает диагностирование, прогнозирование, планирование, стимулирование, контроль на различных уровнях дошкольного образования.

Однако ФГОС ДО четко указывает, что результаты педагогической диагностики могут использоваться исключительно для решения образовательных задач: индивидуализации образовательной траектории и оптимизации работы с группой детей. Таким образом, проблема для руководителя состоит в том, что возможна утрата управляемости процессом реализации образовательной программы. Требования Стандарта к результатам освоения программы представлены в виде целевых ориентиров дошкольного образования, которые представляют собой возрастные характеристики возможных достижений ребенка на этапе завершения уровня дошкольного образования.

Проблема состоит в том, что цели и задачи указаны, но результатов быть не должно. Другими словами, достижения в Стандарте понимаются как определенные личностные и психологические характеристики, которых достигнет ребенок на этапе завершения дошкольного образования. Большинство педагогов понимают их как умения, навыки и компетенции детей в образовательных областях. Это противоречие также необходимо разрешать руководителю с помощью методических служб.

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

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ КОНТЕНТА САЙТА ДОО В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Нынешняя динамическая фаза развития коммуникационной цивилизации связана с процессами глобализации и информатизации социокультурного пространства. В условиях модернизации российской системы образования в качестве одной из важнейших предпосылок для успешности реализации этих процессов выступает расширение открытости и информационной прозрачности деятельности образовательных организаций.

Информационная открытость — одна из дорог, ведущих к социокультурной трансформации системы образования, поскольку в ряду других факторов обеспечивает качество и доступность образования как фактора уменьшения рисков социального расслоения общества.

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

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

Порядок размещения на официальном сайте образовательной организации в Интернете и обновления информации об образовательной организации, в том числе ее содержание и форма предоставления, устанавливается Правительством РФ. Обновление информации, указанной в п. 3—5 постановления Правительства РФ от 15.08.2013

№ 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг», производится на сайте в течение 10 рабочих дней после их изменений. Информация на сайте размещается в соответствии с законом РФ «О персональных данных». Конфиденциальная информация — документированная, т.е. зафиксированная на материальном носителе, информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством РФ.

Так, в ст. 23 Конституции РФ установлено право граждан на неприкосновенность личной жизни, личной и семейной тайны, тайны переписки, телефонных переговоров, почтовых, телеграфных и иных сообщений. Ограничение этого права допускается только на основании судебного решения.

Отношения, возникающие при создании, накоплении, обработке, хранении и использовании документов, содержащих информацию, составляющую государственную тайну, регулируются соответствующими законодательными актами. Основной из них — Закон РФ от 21.07.1993 № 5485-1 (ред. от 08.03.2015) «О государственной тайне».

В нем конфиденциальная информация определяется как документированная информация, доступ к которой ограничивается (ст. 2). Ряд вопросов, связанных с защитой конфиденциальной информации, регулируется Уголовно-процессуальным кодексом РФ (УПК РФ).

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

Основным документом, где содержатся требования к сайту ДОО, является Приказ Рособнадзора от 29.05.2014 № 785 «Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет” и формату представления на нем информации», в котором предусмотрено, что на главной странице официального сайта должен быть создан специальный раздел «Сведения об образовательной организации» со страницами, доступными без дополнительной регистрации с главной страницы и из основного навигационного меню.

Остановимся подробнее на требованиях к ряду подразделов сайта с учетом особенностей ДОО.

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

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

В подразделе «Документы» должны содержаться копии Устава, лицензии на осуществление образовательной деятельности (с приложениями), плана финансово-хозяйственной деятельности, а также локальные нормативные акты, предусмотренные ч. 2 ст. 30 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». В обязательном порядке также размещаются отчеты о результатах самообследования, предписания органов, осуществляющих госконтроль в сфере образования, с отчетами об их исполнении.

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

Подраздел «Образовательные стандарты» должен содержать информацию о ФГОС ДО.

В подразделе «Руководство. Педагогический состав» указывается, в том числе и конфиденциальная информация: данные о персональном составе педагогов с указанием фамилии, имени, отчества, уровня образования, квалификации, опыта, занимаемой должности, наименовании направления подготовки и (или) специальности, дан-

ных о повышении квалификации и (или) профессиональной переподготовке, общем стаже работы и работы по специальности.

В подразделе «Материально-техническое обеспечение и оснащённость образовательного процесса» представляются данные о наличии оборудованных учебных кабинетов (логопедического, педагога-психолога, изостудии, музыкального зала и т.д.), оборудования, объектов для проведения практических занятий, библиотек, объектов спорта (наличие физкультурного, тренажерного залов, футбольного или хоккейного поля, ямы для прыжков и т.д.), средств обучения и воспитания.

Необходимо также давать информацию об условиях питания, охраны здоровья, о доступе к информационным системам, об электронных образовательных ресурсах.

Остановимся подробнее на информационной открытости организации при оказании платных услуг. В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 15.08.2013 № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг», на сайте необходимо представить документы о порядке оказания платных образовательных услуг, в том числе образец договора об их оказании; об утверждении стоимости обучения по каждой образовательной программе. Если платные образовательные услуги не оказываются, необходимо разместить об этом информацию.

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

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

Необходимо представить также копии локальных нормативных актов, предусмотренных ч. 2 ст. 30 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». Закон не ограничивает право ДОО на разработку локальных актов по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности. Каждая организа-

ция сама определяет для себя такой перечень с тем, чтобы были урегулированы все стороны образовательных отношений в ДОО.

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

Рособрнадзор теперь предъявляет единые технические требования к сайтам образовательных учреждений. Информация должна иметь общий механизм навигации по всем страницам специального раздела, представленного на каждой из них. Технологические и программные средства, которые используются для функционирования официального сайта, должны обеспечивать доступ пользователей для ознакомления с информацией на основе свободного и общедоступного программного обеспечения; защиту информации от уничтожения, модификации и блокирования доступа; возможность копирования информации на резервный носитель, обеспечивающий ее восстановление; защиту от копирования.

Дизайн сайта может быть различным, что дает возможность проявить творчество коллективу ДОО. Он может иметь свой, особый стиль и контент в рамках требований законодательства.

Требования к сайту ДОО изложены и во ФГОС ДО. В соответствии с ним ДОО обязана:

- информировать о целях дошкольного образования, об образовательной программе;
- обеспечивать открытость дошкольного образования;
- создавать условия для участия родителей в образовательной деятельности;
- создавать условия по поиску, использованию материалов, обеспечивающих реализацию образовательной программы, в том числе в информационной среде, а также для обсуждения с родителями детей вопросов, связанных с реализацией этой программы.

Таким образом, требования законодательства направлены на то, чтобы официальный сайт ДОО не только был инструментом распространения информации, но и способствовал взаимодействию всех

участников образовательного процесса, отражал индивидуальность образовательной организации.

Однако проверки прокуратуры свидетельствуют, что зачастую содержание сайта не в полной мере отвечает требованиям действующего законодательства. Так, отсутствует информация об учредителе, реализуемых программах, платных образовательных услугах, материально-техническом обеспечении и оснащенности образовательного процесса, поступлении финансовых и материальных средств и их расходовании по итогам года.

Не размещаются копии Устава, локальных актов, лицензии, приложений к ним, плана финансово-хозяйственной деятельности. Имеются ошибки и опечатки в текстах, представлены нечитаемые копии документов, неработающие ссылки, действует неудобная для пользователя навигация.

Приведем примеры нарушений в оформлении сайтов ДОО Нижегородской области.

По данным прокуратуры, в Нижегородской области наиболее распространенными нарушениями стали: отсутствие на сайте информации об основных и дополнительных образовательных программах; о получении и расходовании финансовых и материальных средств по итогам финансового года; о результатах самообследования деятельности ДОО. Кроме того, выявлено отсутствие планов финансово-хозяйственной деятельности, документов, подтверждающих наличие лицензии.

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

Однако Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» требует наличия и других локальных актов, в частности:

- Положение о языках обучения (отсутствуют на 95% сайтов);
- Правила внутреннего трудового распорядка (отсутствуют на 17% сайтов);

- Правила приема в ДОО (отсутствуют на 17% сайтов);
- Порядок и основание перевода, отчисления воспитанников (отсутствуют на 33% сайтов);
- Порядок оформления, возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и (или) родителями несовершеннолетних (отсутствуют на 37% сайтов);
- Порядок доступа педагогов к информационно-телекоммуникационным сетям и базам данных, учебным и методическим материалам, материально-техническим средствам (отсутствуют на 34% сайтов);
- Кодекс профессиональной этики педагогических работников (отсутствуют на 40% сайтов).

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

Управлением Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу отмечены следующие нарушения:

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

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

Одним из основных прав, гарантированных гражданам Конституцией РФ, является право на неприкосновенность частной жизни (ст. 23). В ст. 24 Конституции РФ закреплен запрет на сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия.

В соответствии со ст. 152.1 ч. 1 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) обнаружение и дальнейшее использование изображения гражданина (в том числе его фотографии, а также видеозаписи или произведения изобразительного искусства, в которых он изображен)

допускаются только с его согласия. Такое согласие не требуется в случаях, когда:

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

Если изображение гражданина, полученное или используемое без его согласия, распространено в Интернете, гражданин вправе требовать удаления этого изображения, а также пресечения или запрещения дальнейшего его распространения.

Чтобы разобраться в том, насколько обоснованы жалобы родителей по поводу использования фотоизображений детей, нужно помнить, что если такое изображение снято на публичном мероприятии и не является основным объектом использования, то разрешения родителей не требуется. К указанным мероприятиям можно отнести проведение утренников в детском саду.

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

На основании положений ст. 2 Федерального закона «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях» и подп. 2 п. 1 ст. 152.1 ГК РФ можно определить следующие критерии публичности того или иного мероприятия:

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

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

Не менее важен вопрос о возможности отнесения изображения гражданина к персональным данным.

Согласно п. 1 ст. 3 Федерального закона «О персональных данных» под персональными данными понимается любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному или определяемому физическому лицу. Согласно ст. 11 сведения, которые характеризуют физиологические и биологические особенности человека, на основании которых можно установить его личность и которые используются оператором для установления личности субъекта персональных данных, являются биометрическими персональными данными.

Некоторые нормативные правовые акты прямо относят фотоизображение к биометрическим персональным данным. Например, согласно п. 6 Перечня персональных данных, записываемых на электронные носители информации, содержащиеся в основных документах, удостоверяющих личность гражданина Российской Федерации, по которым граждане России осуществляют выезд из РФ и въезд в РФ, цветное цифровое фотографическое изображение лица владельца документа является биометрическими персональными данными владельца документа. Однако если изображения гражданина необходимо относить к биометрическим персональным данным, то положения ст. 152.1 ГК РФ вступают в противоречие с положениями Федерального закона «О персональных данных», который допускает использование биометрических персональных данных только при наличии письменного согласия субъекта персональных данных — родителей воспитанника.

Без согласия субъекта персональных данных они могут быть использованы:

- в связи с реализацией международных договоров РФ о реадмиссии,
- в связи с осуществлением правосудия и исполнением судебных актов,
- в случаях, предусмотренных законодательством РФ об обороне, безопасности, противодействии терроризму, транспортной безопасности, противодействии коррупции, оперативно-разыскной деятельности, государственной службе, уголовно-исполнительным законодательством РФ, законодательством РФ о порядке выезда из РФ и въезда в РФ, гражданстве РФ.

Разрешить возникшее противоречие помогли разъяснения Роскомнадзора. По мнению ведомства, необходимо принимать во внимание цель, которую преследует оператор при осуществлении действий, связанных с обработкой персональных данных, в том числе фотогра-

фического изображения, содержащегося в паспорте. В случае если персональные данные используются оператором для установления личности субъекта персональных данных, такая обработка должна осуществляться в строгом соответствии со ст. 11 Федерального закона «О персональных данных». До передачи изображений гражданина для установления его личности они не являются биометрическими персональными данными, обработка которых регулируется общими положениями Федерального закона «О персональных данных», поскольку не используются оператором (владельцем видеокамеры или лицом, организовавшим ее эксплуатацию) для установления личности.

Таким образом, можно сделать вывод, что фотографии воспитанников на различных мероприятиях детского сада не являются биометрическими персональными данными в случае если не используются для установления их личности. Следовательно, использование таких фотоизображений возможно без письменного согласия родителей (законных представителей).

Чтобы избежать жалоб родителей воспитанников на незаконное использование персональных данных их детей и, как следствие, привлечения к ответственности, рекомендуем руководству детского сада провести предварительную разъяснительную работу.

В случае если съемка осуществляется непосредственно работниками детского сада, от родителей воспитанников необходимо получить согласие на обработку персональных данных (фото- и видеоизображений) их детей. Это нужно сделать до начала съемки, даже если она будет проводиться на публичном мероприятии. В таком согласии желательно отразить способы использования персональных данных (например, конкретно указать, что разрешается обработка персональных данных посредством размещения на официальном сайте образовательной организации). Можно также прописать разрешение на использование изображений воспитанников при участии детского сада в конкурсах различного уровня, конференциях, мастер-классах и т.п.

Если съемка осуществляется сторонними исполнителями (фотографами и видеооператорами), желательно пресечь возможность использования полученных фото- и видеоматериалов на сайтах таких исполнителей и на сторонних ресурсах либо обеспечить минимальные гарантии юридической защищенности образовательной организации. Для этого договор, заключенный с исполнителем, можно дополнить фразами:

«Исполнитель обязуется использовать полученные фото- и видеоматериалы, а также материальные носители, содержащие указанные

материалы (включая случаи перевода фото- и видеоматериалов в иной, помимо электронного, формат), исключительно для (указать цель передачи их заказчику, перевода их на иной, помимо электронного, носитель для последующей передачи родителям и пр.) и не доводить полученные материалы до сведения третьих лиц»;

«Исполнителю запрещается использовать полученные фото- и видеоматериалы, в т.ч. материалы, содержащие персональные данные, а также материальные носители, содержащие указанные материалы (включая случаи перевода фото- и видеоматериалов в иной, помимо электронного, формат), иными способами, помимо (указать вид использования: размещение на официальном сайте детского сада и т.п.), а также доводить материалы до сведения третьих лиц».

В этом случае от родителей воспитанников также необходимо получить согласие на фото- и видеосъемку с указанием способов дальнейшего использования полученных изображений.

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

- на граждан в размере от 300 до 500 руб.;
- должностных лиц — от 500 до 1000 руб.;
- юридических лиц — от 5 тыс. до 10 тыс. руб.

Уголовная ответственность за нарушение неприкосновенности частной жизни установлена ст. 137 Уголовного кодекса РФ (УК РФ).

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

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

Такая мера профилактики позволит уберечь детей от нездорового интереса и активности асоциальных членов общества с девиантным сексуальным поведением. Необходимо также повышать родительскую компетентность в вопросах информационной безопасности. Нужно предупреждать их о возможности использования размещен-

ных в социальных сетях фотоизображений детей для причинения им вреда.

Модернизация системы дошкольного образования успешно проходит только в пространстве равноправного и открытого диалога, в условиях максимальной открытости информации. Необходимо регулярно проводить анализ реального состояния контента сайта ДОО на соответствие нормам законодательства и принципу открытости образовательного пространства в РФ.

Таким образом, от соответствия нормативным требованиям контента, организационной структуры и функционирования официального сайта зависит не только успех взаимодействия ДОО с внешним миром, но и управленческие и образовательные процессы, происходящие внутри нее. Соответствующий требованиям законодательства контент сайта расширяет социокультурный контекст функционирования ДОО, включая его в информационное пространство глобальной сети.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Концептуальная модель инновационного развития системы дошкольного образования базируется на основной идее: система маркетинга должна быть востребована как механизм управления инновационными процессами в дошкольном образовании с учетом запросов потребителей образовательных услуг и собственных реальных возможностей субъектов управления.

Использование маркетингового подхода в управлении инновационным развитием дошкольного образования, а также применение маркетинговых технологий в ДОО способствует достижению эффективных практических результатов управленческой и образовательной деятельности при создании ряда педагогических условий, в числе которых:

- разработка маркетинговой стратегии развития дошкольного образования;
- разработка и апробация технологии сегментирования в условиях дошкольных образовательных учреждений;
- выявление инновационных сегментов дошкольного образования и разработка программно-методического обеспечения управленческой и образовательной деятельности ДОО;
- освоение технологий позиционирования (интернет-маркетинг, маркетинг-микс и др.);
- проектирование информационного обеспечения организаций дошкольного образования (создание сайтов образовательных организаций по технологии «E-Publish», разработка контента сайтов, электронных образовательных ресурсов);
- разработка и апробация учебно-тематических планов программ повышения квалификации и переподготовки руководителей ДОО на основе маркетингового подхода.

Маркетинговый подход к управлению инновационным развитием дошкольного образования был использован нами при определении образовательных запросов родителей, выявлении инновационных сегментов дополнительных образовательных услуг в дошкольных учреждениях. Технология сегментирования успешно адаптирована экспериментальными ДОО, а результаты маркетингового анализа

внешней и внутренней среды дошкольного образования явились основой для разработки маркетинговой стратегии развития дошкольного образования (дается на примере Нижегородской области).

Представим *основную идею экспериментального исследования*.

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

Тем не менее, качество образовательных услуг в детских садах, которые посещают их дети, не может не волновать родителей. Таким образом, на выбор родителями детского сада влияют престижность учреждения, высокое качество и разнообразие оказываемых ребенку услуг и, несомненно, удобное месторасположение детского сада (рядом с домом). Однако, как показывает практика, родители, получив путевку в конкретный детский сад, зачастую просят перевести ребенка в другое учреждение, где, по их мнению, он получит более благоприятные условия для своего развития. И чем популярнее детский сад, тем более он престижен.

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

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

Цель и результат исследования — разработка рекомендаций для повышения конкурентоспособности дошкольного образования с

применением маркетинговой стратегии его развития на основе изучения внешней и внутренней среды.

Ключевые понятия при исследовании положения на рынке образовательных услуг — понятия «рынок образовательных услуг», «конкурентоспособность ДОО», «популярность ДОО» и «престижность ДОО».

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

- проанализировать состояние внешней среды дошкольного образования;
- потребность родителей (законных представителей) в пользовании образовательными услугами сферы дошкольного образования;
- выявить формы дошкольного образования и образовательные услуги, наиболее востребованные родителями;
- наиболее конкурентоспособные, престижные с точки зрения родителей детские сады Нижнего Новгорода и Нижегородской области;
- определить инновационные сегменты, обеспечивающие развитие и конкурентоспособность учреждений дошкольной сферы образования;
- разработать маркетинговую стратегию развития дошкольного образования с учетом изученного состояния и запросов родителей (законных представителей) на образовательные услуги дошкольной сферы.

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

Объектом исследования стали запросы родителей воспитанников, посещающих ДОО.

Мы сформулировали следующие гипотетические позиции:

- конкурентоспособность детского сада определяется прежде всего престижностью образовательных услуг, оказываемых в нем;
- муниципальный заказ на дошкольное образование формируется без исследований запросов родителей — основных заказчиков образовательных услуг.

При сборе информации о состоянии рынка образовательных услуг в дошкольном образовании мы использовали как вторичные, так и

первичные исследования. В качестве внешних источников вторичной информации выступали публикации федерального и регионального уровней образования. Мы также организовали полевое исследование в условиях опытно-экспериментальной деятельности ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», в качестве метода проведения выбрали опрос родителей (законных представителей).

Маркетинговое исследование по изучению запросов родителей на образовательные услуги, а также выявлению общих тенденций в развитии вариативных форм дошкольного образования проводилось в 24 ДОО Нижнего Новгорода и Нижегородской области. В опросе приняли участие 582 респондента — родители воспитанников, посещающих областные детские сады.

Процент респондентов из ДОО разных городов и районов оказался разным. Большая часть родителей проявляет заинтересованное отношение ко всем изменениям, происходящим в образовательном процессе детского сада, который посещает их ребенок. Руководители ДОО знакомят родителей с новыми нормативными документами, регламентирующими содержание дошкольного образования. Однако формы работы с родителями в детском саду достаточно однообразны (родительские собрания, совещания, открытые мероприятия).

Мы выяснили мнение родителей о необходимости изменений в общей системе дошкольного образования. Родители, которых не устраивает качество получаемого их ребенком образования в своем детском саду, а также те родители, которые хотят расширить содержание дошкольного образования своего ребенка, имеют возможность получить востребованные ими образовательные услуги в детском саду.

Результаты сегментации по доходам на одного члена семьи показывают преимущество сегмента «среднеобеспеченная семья». Количество респондентов составило 88% от числа опрошенных родителей. Сегментирование по запросам родителей на платные дополнительные услуги позволило выделить сегмент, состав которого составляет 70% от общего числа респондентов и доказывает готовность родителей оплачивать дополнительные образовательные услуги в детских садах.

Как видим, содержание дошкольного образования в рамках минимума, предусмотренного в образовательных программах детских садов в соответствии с федеральными государственными требованиями, не совсем устраивает родителей. Большинство опрошенных

респондентов отметили необходимость получения их ребенком дополнительного образования и проявили готовность платить за оказание новых образовательных услуг.

Согласно одной из наших изначальных гипотез, желание получить дополнительное образование для ребенка в другой ДОО возникает у родителей, не удовлетворенных качеством образования в своем детском саду.

На основании полученных нами данных можно утверждать, что мнения родителей о качестве образования разделились примерно поровну, однако большинство их устраивает ДОО, которую посещает их ребенок.

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

В ответ на сформулированные запросы родителей мы обосновали подход к разработке индивидуальных моделей выпускника дошкольного образовательного учреждения.

Миссию современного дошкольного образования мы видим в удовлетворении потребностей семьи и ребенка в качественных образовательных и оздоровительных услугах, предоставляемых дошкольнику в вариативных формах организации дошкольного образования.

Чтобы перейти к практической реализации этой миссии, необходимо выявить приоритетные направления развития дошкольного образования в современных условиях. Для этого мы провели анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз — SWOT-анализ (от англ. *strength* — сила, *weakness* — слабость, *opportunity* — возможность, *threat* — угроза) системы дошкольного образования, основанный на исследовании действительного и потенциального рынков образовательных услуг в сфере дошкольного образования. Данный анализ служит средством выявления сравнительных преимуществ, т.е. ключевых характеристик предлагаемых образовательных услуг; перспективных тенденций развития дошкольного образования в условиях инновационной экономики.

В качестве примера представим результаты SWOT-анализа для дошкольного образования Нижегородской области (табл. 1).

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

S (strength) — сильные стороны	W (weakness) — слабые стороны	O (opportunity) — благоприятные возможности	T (threat) — потенциальные угрозы
<p>Отраслевой авторитет. Авторитет в обществе (регионе и России). Количественный состав инфраструктуры. Высокая инновационная активность — проекты, программы. Научные традиции. Региональное программно-методическое обеспечение. Наличие разнообразного спектра образовательных услуг в ДОО. Востребованность родителями мест в ДОО</p>	<p>Несовершенство системы управления дошкольным образованием. Стареющий персонал (мало молодежи). Низкий уровень социальной обеспеченности кадров. Несистемная работа по поддержанию имиджа учреждений дошкольного образования. Несоответствие квалификации руководителей по направлению специализации «Менеджмент в образовании» требованиям ЕКС дошкольного образования. Недостаточный уровень развития информационных технологий</p>	<p>Внимание региональных органов власти к дошкольному образованию. Авторитет Нижнего Новгорода. Инфраструктура региона. Рост общественного интереса к дошкольному образованию. Оживление экономики</p>	<p>Изменения отраслевой политики по структуре подготовки кадров. Изменения отраслевой политики по механизму аттестации руководящих работников. Недостаточный уровень развития инфраструктуры дошкольного образования региона. Активная политика конкурентов негосударственного сектора. Недостаточный уровень финансирования информационного обеспечения ДОО</p>

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

- внедрение инновационных технологий управления дошкольным образованием;
- разработка и апробация новых моделей дошкольного образования, в том числе модели «Семейный детский сад», вариативных моделей кратковременного пребывания детей в условиях ДОО, моделей дополнительных образовательных услуг;

- активная маркетинговая политика в сфере дошкольного образования;
- привлечение профессиональных педагогов, а также молодых специалистов;
- разработка и апробация программ переподготовки для руководителей сферы дошкольного образования;
- переподготовка профессиональных менеджеров организаций сферы дошкольного образования;
- улучшение материально-технической базы, информатизация дошкольного образования и процесса управления им на всех уровнях образования;
- улучшение социальной обеспеченности сотрудников сферы дошкольного образования, родителей;
- активная политика по привлечению внебюджетных средств в организации дошкольной сферы.

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

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПЛАТНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ КАК ОДНО ИЗ УСЛОВИЙ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Право на образование — одна из ключевых социальных гарантий. В ст. 43 Конституции РФ, где гарантируются общедоступность и бесплатность образования, указано, среди прочих, и дошкольное образование. Его обязаны обеспечить государственные и муниципальные образовательные организации.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 2) дает, среди прочих, следующее определение понятия «дошкольное образование». Дошкольное образование — вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования. А образовательная деятельность — деятельность по реализации образовательных программ.

В ст. 3 вышеупомянутого закона, закрепляющей основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования, говорится о гарантии свободы выбора получения образования согласно склонностям и потребностям человека, создании условий для самореализации каждого человека, свободном развитии его способностей, включая предоставление права выбора форм получения образования, форм обучения, организации, осуществляющей образовательную деятельность, направленности образования в пределах, предоставленных системой образования.

Концепция развития дополнительного образования детей подчеркивает актуальность такой организации образования, которая обеспечивала бы способность человека включаться в общественные и экономические процессы. В ней дается анализ конкурентных преимуществ дополнительного образования в сравнении с другими видами образования:

- свободный личностный выбор деятельности, определяющей индивидуальное развитие человека;
- вариативность содержания и форм организации образовательного процесса;
- доступность глобального знания и информации для каждого;
- адаптивность к возникающим изменениям.

Если в ст. 10 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» гарантируется организация предоставления дополнительного образования детей в муниципальных образовательных организациях (за исключением дополнительного образования детей, финансовое обеспечение которого осуществляется органами государственной власти субъекта Российской Федерации), то в ст. 101 указывается, что организации, осуществляющие образовательную деятельность, вправе осуществлять указанную деятельность за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг.

Концепция развития дополнительного образования детей обращает внимание на то, что именно при дополнительном образовании детей познавательная активность личности выходит за рамки собственно образовательной среды в сферу самых разнообразных социальных практик. Включение дошкольников в систему дополнительного образования позволяет уже на раннем этапе развития ребенка включить механизм персонализации образования.

Такое включение дает значительные преимущества по сравнению с другими институтами обучения и воспитания, поскольку реализация способностей детей в вариативных развивающих образовательных программах на основе добровольного выбора детей и их семей в соответствии с их интересами, склонностями и ценностями, возможность выбора режима и темпа освоения образовательных программ, выстраивания индивидуальных образовательных траекторий имеет особое значение применительно к одаренным детям, детям с ОВЗ. Дополнительное образование дает дошкольнику право на ошибки, возможность смены образовательных программ, педагогов и организаций в рамках одного образовательного учреждения.

Важной отличительной чертой дополнительного образования детей также выступает открытость, которая проявляется в следующих аспектах:

- нацеленность на взаимодействие с социально-профессиональными и культурно-досуговыми общностями взрослых

и сверстников, занимающихся тем же или близким видом деятельности;

- возможность для педагогов и учащихся включать в образовательный процесс актуальные явления социокультурной реальности, опыт их проживания и рефлексии.

Данное юридически закрепленное в законе определение платных образовательных услуг как осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг является на сегодняшний день единственным легитимным в сфере образования.

Постановление Правительства РФ от 15.08.2013 № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг» юридически закрепляет порядок оказания платных образовательных услуг.

В Правилах отмечается, что Исполнитель обязан обеспечить заказчику оказание платных образовательных услуг в полном объеме в соответствии с образовательными программами (частью образовательной программы) и условиями договора.

Обратим внимание на то, что современные сложные, зачастую на грани кризисных условия для потребителей образовательных услуг поможет преодолеть норма о правомерности снижения исполнителем стоимости платных образовательных услуг по договору. Недостающая стоимость платных образовательных услуг может быть покрыта за счет собственных средств исполнителя, в том числе средств, полученных от приносящей доход деятельности, добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц. Основания и порядок снижения стоимости платных образовательных услуг устанавливаются локальным нормативным актом и доводятся до сведения заказчика и (или) обучающегося.

Запрещено увеличивать стоимость платных образовательных услуг после заключения договора, за исключением увеличения стоимости указанных услуг с учетом уровня инфляции, предусмотренного основными характеристиками федерального бюджета на очередной финансовый год.

В Правилах четко представлены порядок предоставления информации о платных образовательных услугах, порядок заключения договоров, обязанность исполнителя до заключения договора и в пери-

од его действия предоставлять заказчику достоверную информацию о себе и об оказываемых платных образовательных услугах.

Обязанности исполнителя довести до заказчика информацию о месте фактического осуществления образовательной деятельности (или месте нахождения филиала организации, осуществляющей образовательную деятельность), содержащую сведения о предоставлении платных образовательных услуг в порядке и объеме, предусмотрены Законом РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» и Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации».

Какие дополнительные образовательные и иные услуги в сфере образования являются платными?

Образовательная организация — некоммерческое юридическое лицо, на нее распространяется действие законодательства, регулирующего деятельность некоммерческих юридических лиц.

Статья 49 ГК РФ указывает, что некоммерческие юридические лица могут иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в их учредительных документах, и нести связанные с этой деятельностью обязанности. Если некоммерческое юридическое лицо выйдет за цели деятельности, это влечет недействительность сделок. А чтобы служить достижению целей, вид деятельности необязательно должен быть прямо направлен на достижение уставной цели.

Возможность ведения приносящей доход деятельности зависит от типа учреждения.

Если дошкольное образовательное учреждение казенное, то доходы, полученные от такой деятельности, поступают в соответствующий бюджет РФ. Те, кто распоряжается бюджетными средствами (в их ведении находятся казенные учреждения, осуществляющие приносящую доход деятельность), имеют право распределять бюджетные средства между этими учреждениями с учетом объемов доходов от приносящей доход деятельности, осуществляемой указанными учреждениями, зачисляемых в соответствующий бюджет РФ. Также учредитель может уменьшить финансирование из бюджета на сумму дополнительных доходов. Самостоятельно им дошкольное образовательное учреждение распорядиться не может.

Таким образом, казенное учреждение лишается экономических стимулов для введения ПДОУ.

Однако в ст. 298 ГК РФ, регулирующей данные вопросы, указывается, что «автономное учреждение вправе осуществлять приносящую доходы деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано, и соответствующую этим целям, при условии, что такая деятельность указана в его учредительных документах. Доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение автономного учреждения.

Бюджетное учреждение вправе осуществлять приносящую доходы деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано, и соответствующую этим целям, при условии, что такая деятельность указана в его учредительных документах. Доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение бюджетного учреждения».

Иначе говоря, финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания исходя из тех норм, которые регулируют его обеспечение, не зависит от доходов учреждения. Учредитель финансирует выполнение выданного задания в определенном размере, и этот размер не должен быть связан с тем, какое количество дополнительных средств удалось привлечь учреждению. Это означает наличие экономических стимулов для ведения приносящей доход деятельности — привлеченный доход станет дополнительным для учреждения.

Доходы, полученные от приносящей доход деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения. Возможность самостоятельно распорядиться привлеченными средствами также является стимулом для поисков возможностей дополнительного финансирования.

Согласно ст. 298 ГК РФ автономное и бюджетное учреждение вправе осуществлять приносящую доходы деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано, и соответствующую этим целям, при условии, что такая деятельность указана в его учредительных документах.

Таким образом, выделим две основные характеристики правомерного ведения приносящей доход деятельности:

- она служит достижению тех целей, ради которых создано учреждение и соответствует этим целям;
- указана в Уставе учреждения.

Бюджетное учреждение вправе сверх установленного государственного (муниципального) задания выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основным видам деятельности, предусмотренным учредительным документом, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

Возможен и отказ в предоставлении образовательной услуги по объективным основаниям:

- если группа укомплектована полностью, а увеличение числа обучающихся влечет за собой нарушение санитарно-эпидемиологических норм;
- если установлены требования к форме, развитию, подготовке лиц для предоставления образовательной услуги, а таким требованиям обучающийся не соответствует.

Для бюджетного учреждения порядок определения платы устанавливается учредителем, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Автономное учреждение не зависит от мнения учредителя по поводу порядка определения платы за услуги, необходимо лишь соблюдать требования законодательства. Автономное учреждение может оказывать за плату услуги, относящиеся к его основной деятельности, для граждан и юридических лиц и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами.

Необходимо помнить, что услуги, финансируемые за счет средств соответствующего бюджета и оказываемые в рамках выполнения задания, не должны быть платными для обучающихся.

Именно образовательная программа становится тем документом, который позволяет разграничить платные и бесплатные услуги образовательных учреждений, и сделать это, следовательно, можно лишь применительно к каждому конкретному образовательному учреждению.

Статья 101 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» содержит важную гарантию для обучающихся: платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансовое обеспечение которой осуществляется за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов. При этом средства, полученные организациями, осу-

ществляющими образовательную деятельность, при оказании таких платных образовательных услуг возвращаются оплатившим эти услуги лицам.

Определение платных образовательных услуг в упомянутом законе соответствует определению договора возмездного оказания услуг, данного в ст. 779 ГК РФ, в соответствии с которым «по договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги».

Далее в Законе содержится ст. 54 «Договор об образовании», которая носит комплексный характер. Она регламентирует как соглашения, заключаемые при приеме на обучение за счет средств физического и (или) юридического лица (платные образовательные услуги), так и соглашения между образовательной организацией и обучающимся (его законным представителем) при предоставлении образования за счет средств соответствующего бюджета. Этот закон изменяет подходы к правовому регулированию договорных отношений в сфере образования.

Исходя из ст. 53 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», заключение договора об образовании в образовательной организации за счет бюджета не предшествует возникновению образовательных отношений, следовательно, не может являться обязательным, в отличие от случаев приема на обучение за счет средств физических и (или) юридических лиц, когда договор оказания платных образовательных услуг должен быть заключен до издания приказа о приеме. Таким образом, такой договор обязателен.

Платные образовательные услуги оказываются для удовлетворения личных потребностей граждан, получающих образование. В связи с этим гражданин, в отношении которого оказываются платные образовательные услуги, подпадает под понятие «потребитель» закона РФ «О защите прав потребителей». Это «гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности», а на указанные правоотношения распространяется законодательство о защите прав потребителя.

Президиум Верховного Суда РФ сделал следующий вывод: поскольку договор об оказании платных образовательных услуг — это возмездный договор, в силу которого образовательное учреждение оказывает услугу по обучению гражданину (обучающемуся) в приобретении навыков и знаний, на рассматриваемые отношения распространяется действие закона РФ «О защите прав потребителей». В силу ст. 39 данного закона последствия нарушения условий договора оказания платных образовательных услуг определяются и Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и общими нормами ГК РФ.

Заключению договора об оказании платных образовательных услуг предшествует информирование потребителя таких услуг об их существенных свойствах. Такая обязанность предусмотрена законом РФ «О защите прав потребителей» и конкретизирована в Правилах оказания платных образовательных услуг. Согласно п. 10 Правил: «Исполнитель обязан довести до заказчика информацию, содержащую сведения о предоставлении платных образовательных услуг в порядке и объеме, которые предусмотрены законом РФ “О защите прав потребителей” и Федеральным законом “Об образовании в Российской Федерации”».

Согласно п. 11 Правил «информация, предусмотренная пунктами 9 и 10 настоящих Правил, предоставляется исполнителем в месте фактического осуществления образовательной деятельности, а также в месте нахождения филиала организации, осуществляющей образовательную деятельность».

Данная информация доводится до потребителя платных образовательных услуг, в том числе путем размещения в удобном для обозрения месте в организации. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» указывает на другой способ ознакомления потребителя. Согласно ст. 29 на официальном сайте образовательной организации в Интернете:

- размещается общая информация о нем (Устав, лицензия, свидетельство об аккредитации),
- документ о порядке оказания платных образовательных услуг, в том числе образец договора об оказании платных образовательных услуг,
- документ об утверждении стоимости обучения по каждой образовательной программе.

Таким образом, размещение информации на сайте организации о платных образовательных услугах, включая дополнительные,

должно предшествовать заключению соответствующих договоров и, следовательно, служит обязательным условием платной образовательной деятельности.

Федеральный закон требует, чтобы при непосредственном заключении договора об оказании платных образовательных услуг сведения, указанные в договоре, соответствовали информации, размещенной на официальном сайте образовательной организации в Интернете на дату заключения договора (ч. 4 ст. 54).

Согласно общим правилам ГК РФ договор считается заключенным, если между сторонами в требуемой в надлежащих случаях форме достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора.

Существенными условиями договора признаются все условия договора, по которым должно быть достигнуто соглашение сторон, поскольку в противном случае договор признается незаключенным (п. 1 ст. 432 ГК РФ). Перечисление существенных условий договора сделано в п. 2 ст. 432 ГК РФ.

Существенными условиями договора являются:

- условия о предмете договора;
- условия, прямо названные в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида;
- условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

Предметом договора служит совокупность действий, которые должна совершить одна сторона в пользу другой стороны. Характеристика предмета договора возмездного оказания услуг дана в п. 1 ст. 779 ГК РФ: «По договору возмездного оказания услуг исполнитель обязуется по заданию заказчика оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги».

Таким образом, существенным условием договора возмездного оказания услуг выступает характеристика самих оказываемых исполнителем по договору услуг; наличие встречного предоставления в виде платы со стороны заказчика.

К существенным или необходимым для договора возмездного оказания образовательных услуг условиям относятся перечисленные в ст. 54 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» и в Правилах оказания платных образовательных услуг.

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» содержится формулировка, характеризующая предмет оказываемой услуги. Предметом служат основные характеристики образования, в том числе вид, уровень и (или) направленность образовательной программы (часть образовательной программы определенного уровня, вида и/или направленности), форма обучения, срок освоения образовательной программы (продолжительность обучения). Отметим, что предмет обязательств по договору со стороны образовательной организации не зависит от возмездности договора для обучающегося и (или) иного заказчика.

Исходя из ч. 3 ст. 101 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» образовательные организации, осуществляющие образовательную деятельность за бюджетный счет, вправе осуществлять за счет средств физических и (или) юридических лиц только образовательную деятельность, не предусмотренную установленным государственным или муниципальным заданием либо соглашением о предоставлении субсидии на возмещение затрат.

Согласно ч. 3 ст. 54 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» к существенным условиям договора оказания платных образовательных услуг относится цена договора: полная стоимость платных образовательных услуг и порядок их оплаты. Вводится новая норма, ограничивающая изменение стоимости оказания платных образовательных услуг: увеличение стоимости платных образовательных услуг после заключения договора не допускается, за исключением увеличения стоимости указанных услуг с учетом уровня инфляции, предусмотренного основными характеристиками федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период.

Возможность увеличения касается только случаев заключения договора оказания платных образовательных услуг на срок более года.

По общему правилу ст. 424 ГК РФ исполнение договора оплачивается по цене, установленной соглашением сторон. Согласно ст. 709 ГК РФ, которая применяется к договорам возмездного оказания услуг на основании ст. 783 ГК РФ, цена в договоре подряда включает компенсацию издержек подрядчика и причитающееся ему вознаграждение. Таким образом, в договоре оказания платных образовательных услуг цена определяется по соглашению сторон и включает в себя издержки исполнителя и его вознаграждение.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» запрещает увеличивать стоимость образовательных услуг по договору сверх уровня инфляции, однако предусматривает возможность уменьшения стоимости услуг для отдельных категорий обучающихся. Организация, осуществляющая образовательную деятельность, вправе снизить стоимость платных образовательных услуг по договору об их оказании. Однако нужно учитывать необходимость покрытия недостающей стоимости таких услуг за счет собственных средств этой организации, в том числе средств, полученных от приносящей доход деятельности, добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц (ч. 5 ст. 54).

Основания и порядок снижения стоимости платных образовательных услуг устанавливаются локальным нормативным актом и доводятся до сведения обучающихся.

Со стороны потребителя Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» предусматривает возможность прекращения образовательных отношений и расторжение договора по его инициативе (п. 1 ч. 2 ст. 61). Согласно ч. 8 ст. 54 закона основания расторжения в одностороннем порядке образовательной организацией договора об оказании платных образовательных услуг должны быть указаны в договоре. Расторжение договора в указанных выше случаях согласно общей норме ГК РФ допускается по решению суда.

Однако п. 3 ст. 450 ГК РФ предусматриваются еще и дополнительные основания, при которых договор считается расторгнутым — это случаи одностороннего отказа от его исполнения, если они допускаются законом или соглашением сторон, т.е. самим договором.

Такие случаи предусматриваются общими нормами ГК РФ, регламентирующими исполнение договоров и договор возмездного оказания услуг.

В соответствии с п. 1 ст. 782 ГК РФ заказчик вправе отказаться от исполнения договора возмездного оказания услуг при условии оплаты исполнителю фактически понесенных им расходов. Эта же норма закрепляется как основание расторжения договора в Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» (п. 1 ч. 2 ст. 61).

Отказ со стороны исполнителя — образовательной организации — предусматривается п. 2 ст. 782 ГК РФ. Еще одним основанием для одностороннего отказа от исполнения договора оказания платных образовательных услуг является просрочка оплаты (неоплата)

стоимости платных образовательных услуг заказчиком в случае если договором предусматривается предварительная оплата услуг.

Согласно ст. 328 и 716 ГК РФ (последняя применяется к договору возмездного оказания услуг в силу ст. 783 ГК РФ) исполнитель при отсутствии предусмотренной договором предоплаты вправе отказаться от исполнения обязательства и потребовать возмещения убытков.

Таким образом, закон предусматривает три основания для отказа от исполнения договора об оказании платных образовательных услуг: со стороны заказчика — в любое время без необходимости какой-либо аргументации, со стороны исполнителя — при невозможности оказать услугу и при отсутствии предоплаты услуг — в соответствии с условиями договора об оказании платных образовательных услуг.

При этом, как отмечалось ранее, основания для одностороннего отказа от исполнения обязательств могут предусматриваться не только законом, но и соглашением сторон, т.е. договором (п. 3 ст. 450 ГК РФ). В связи с этим в договоре об оказании платных образовательных услуг следует указывать не только основания расторжения договора в одностороннем порядке, как это предусматривается ч. 8 ст. 54 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», но и основания для одностороннего отказа от его исполнения (они могут быть такими же, как основания расторжения договора).

В соответствии со ст. 64 дошкольное образование направлено на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок к учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста.

Образовательные программы дошкольного образования направлены на разностороннее развитие дошкольников с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе достижение уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения ими образовательных программ начального общего образования, на основе индивидуального подхода и специфичных для детей дошкольного возраста видов деятельности. Освоение образовательных программ дошкольного образования не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации обучающихся.

ДОО создает условия для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

В соответствии с целями и задачами, определенными Уставом, ДОО может реализовывать дополнительные образовательные программы и оказывать дополнительные образовательные услуги за пределами определяющих ее статус образовательных программ с учетом потребностей семьи и на основе договора, заключаемого между дошкольным образовательным учреждением и родителями (законными представителями).

Платные образовательные услуги не могут быть оказаны взамен или в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой учредителем.

Финансовое обеспечение деятельности ДОО осуществляется в соответствии с законодательством РФ. ДОО вправе привлекать в порядке, установленном законодательством РФ, дополнительные финансовые средства за счет предоставления платных дополнительных образовательных и иных предусмотренных уставом услуг, а также за счет добровольных пожертвований и целевых взносов физических и (или) юридических лиц, в том числе иностранных граждан и (или) иностранных юридических лиц.

ДОО вправе вести в соответствии с законодательством Российской Федерации приносящую доход деятельность, предусмотренную его Уставом.

Дети могут получить дошкольное образование в следующих учреждениях:

- ДОО;
- общеобразовательных организациях;
- организациях дополнительного образования;
- семейных (домашних) условиях.

Иные юридические лица, индивидуальные предприниматели также вправе осуществлять образовательную деятельность, в том числе и по образовательным программам дошкольного образования.

В ст. 12 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» приведен исчерпывающий перечень образовательных программ, реализуемых организациями, осуществляющими образовательную деятельность. В школе будущего первоклассника могут быть реализованы только дополнительные общеразвивающие программы, представляющие разновидность дополнительных общеобразовательных программ (п. 1 ч. 4 ст. 12). Иные образовательные программы — дошкольного образования, образовательные программы начального общего образования — для данного случая не

подходят, поскольку подлежат реализации в полном объеме согласно соответствующим ФГОС, а это не является целью подготовки детей к школе и не входит в планы заказчиков.

Еще один аспект вопроса состоит в том, что платные образовательные услуги, согласно ч. 1 ст. 101 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», представляют собой осуществление образовательной деятельности по заданиям и за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг. При этом образовательная деятельность определяется как деятельность по реализации образовательных программ (п. 17 ст. 2).

Иначе говоря, программа обучения должна представлять собой целостную дополнительную общеразвивающую программу. По таким программам какие-либо ФГОС не предусмотрены, поэтому их содержание и сроки обучения определяются образовательными организациями самостоятельно (ч. 4 ст. 75). Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам утвержден приказом Минобрнауки России от 29.08.2013 № 1008.

Основанием предоставления платных образовательных услуг является заключенный между заказчиком и исполнителем договор об образовании (ст. 54 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»).

В договоре об образовании должны быть указаны основные характеристики образования, в том числе вид, уровень и (или) направленность образовательной программы (часть образовательной программы определенных уровня, вида и / или направленности), форма обучения, срок освоения образовательной программы (продолжительность обучения), а также полная стоимость платных образовательных услуг и порядок их оплаты (ч. 2, 3 ст. 54).

Отметим, что формулировка «часть образовательной программы» позволяет заключить договор на получение услуг по неполной образовательной программе, что не препятствует интересам заказчика и исполнителя.

Примерная форма договора об образовании на обучение по дополнительным образовательным программам утверждена приказом Минобрнауки России от 25.10.2013 № 1185.

Для реализации дополнительной общеразвивающей программы общеобразовательной организации необходимо пройти лицензиро-

вание по данной программе, если данный подвид дополнительного образования не лицензирован.

Отношения, связанные с предоставлением дополнительных платных услуг в организациях, реализующих образовательные программы дошкольного образования и дополнительного образования, могут возникать между образовательной организацией и гражданином, исключительно по воле последнего, посредством заключения договора об оказании платных образовательных услуг. Пунктом 1 ч. 4 ст. 21 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» установлено право ДОО на осуществление деятельности по реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ, т.е. на оказание услуг дополнительного образования.

Кружковая деятельность, представляемая в качестве дополнительного образования, в ряде образовательных организаций прописывается в рамках части образовательной программы дошкольного образования, формируемой участниками образовательных отношений.

Таким образом, в отдельных случаях основная общеобразовательная программа дошкольного образования рассматривается в качестве комплекта из обязательной части программы дошкольного образования и отдельных программ кружковой деятельности.

Такая практика противоречит требованиям федерального законодательства в силу следующих обстоятельств.

Во-первых, во ФГОС ДО основная общеобразовательная программа дошкольного образования определяется как совокупность обязательной части и части, формируемой участниками образовательных отношений. В соответствии с ч. 2.9 ФГОС ДО обе части являются взаимодополняющими и необходимыми с точки зрения реализации требований Стандарта.

Таким образом, ни одна из парциальных программ, в отдельных случаях, воспринимаемых в качестве дополнительных к обязательной части, не может быть отделима от основной общеобразовательной программы дошкольного образования, т.е. освоение такой программы ребенком является необходимым условием обеспечения его конституционных гарантий на дошкольное образование.

Во-вторых, дополнительное образование в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» представляет деятельность по реализации дополнительных общеобразовательных программ.

Таким образом, дополнительное образование является действительно дополнительным образованием, только когда выполняется совокупность следующих требований к деятельности организации:

- образовательная организация имеет лицензию на осуществление дополнительных общеобразовательных программ (право реализации указанных программ зафиксировано в приложении к лицензии);
- образовательной организацией разработана и утверждена локальным правовым актом дополнительная общеобразовательная программа (комплекс основных характеристик образования, организационно-педагогических условий и пр.);
- обучающиеся в кружке (секции) по указанной программе дополнительного образования зачислены локальным правовым актом образовательной организации в качестве учащихся, осваивающих указанную программу дополнительного образования.

Кроме представленных выше условий необходимо иметь в виду, что деятельность по реализации дополнительной общеобразовательной программы необходимо рассматривать в качестве совершенно отдельной и не связанной с реализацией дошкольной образовательной программой деятельностью.

С целью обеспечения соблюдения федерального законодательства при реализации дополнительных общеобразовательных программ:

- при необходимости должны быть внесены изменения в локальные правовые акты, утверждающие основные общеобразовательные программы дошкольного образования (вся кружковая деятельность в рамках дошкольных образовательных программ должна рассматриваться как обучение всех детей группы по парциальной программе);
- не допускается оплачивать работу (в том числе посредством распределения стимулирующих выплат) педагогических работников, осуществляющих деятельность по реализации дополнительной общеобразовательной программы, за счет средств государственных (муниципальных) заданий на оказание услуг дошкольного образования;
- реализация дополнительных общеобразовательных программ бюджетными и автономными учреждениями должна осуществляться или в рамках соответствующего государственного (муниципального) задания, или за плату.

Разграничение по реализации образовательной программы дошкольного образования и услуги по присмотру и уходу во ФГОС ДО осуществляется, в том числе посредством закрепления возможности образовательной организации разрабатывать программу, реализуемую в течение всего времени пребывания детей в организации.

Таким образом, образовательная программа дошкольного образования будет реализовываться в любое время нахождения воспитанников в группе.

В результате кружковая деятельность, фактически осуществляемая параллельно с пребыванием детей в группе, как с точки зрения правил оказания платных образовательных услуг, так и с точки зрения целевого использования бюджетных средств, переданных образовательной организации на оказание услуг по реализации образовательной программы дошкольного образования, выходит за рамки правового поля. В связи с этим в письме Минобрнауки России от 28.02.2014 № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования» направляет разъяснения по отдельным вопросам введения ФГОС ДО, утвержденного приказом Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155.

Комментарии касаются различных аспектов применения стандарта на практике. Отмечается, что реализация программы дошкольного образования не подразумевает ограничений на оказание ПДОУ воспитанникам. Получение воспитанниками таких услуг должно регламентироваться договорами. В Комментариях к разделу 2 п. 2.5 прямо говорится:

Реализация программы не подразумевает ограничений на оказание дополнительных платных образовательных услуг воспитанникам. Получение воспитанниками таких услуг должно регламентироваться договорами (в соответствии с утвержденной примерной формой договора об образовании по образовательным программам дошкольного образования, приказ Минобрнауки России от 13 января 2014 г. № 8 (направлен в Минюст России на государственную регистрацию)). В случае если Программа реализуется в течение всего времени пребывания детей в Организации (продолжительность работы группы соответствует продолжительности реализации Программы), получение воспитанником дополнительной платной услуги может осуществляться одновременно с реализацией Программы в группе при условии фактического отсутствия воспитанника в группе. Поскольку дошкольное образование не является обязательным,

родители (законные представители) воспитанника используют свое право на выбор формы получения ребенком образования и Организации, осуществляющей образовательную деятельность.

При этом, в случае если хотя бы один ребенок фактически остается в группе, реализация Программы в ней не прекращается, прерывается лишь получение образования воспитанником, получающим дополнительную услугу. Поскольку дополнительное образование детей также является важным элементом развития детей, и ограничение их в его получении неконституционно, Организация не может повлиять на решение родителей о порядке посещения ребенком дошкольной группы.

Независимо от количества детей в группе для обеспечения реализации Программы требуется создать в том числе необходимые кадровые условия. При этом финансовое обеспечение кадровых условий определяется в зависимости от нормативного количества детей в группе. Следовательно, временное отсутствие ребенка в группе по причине получения дополнительной образовательной услуги не может рассматриваться в качестве основания для пересмотра нормативов финансирования. Также фактическое финансирование реализации программы через обеспечение создания требуемых условий означает, что временное отсутствие ребенка в группе, не влияющее на изменение условий реализации Программы, не должно рассматриваться как нецелевое использование бюджетных средств. В то же время вопрос параллельного освоения Программы и дополнительных общеобразовательных программ в одной Организации должен регулироваться локальными нормативными правовыми актами такой Организации.

Таким образом, оказание как платной услуги, так и услуги по реализации дополнительной общеобразовательной программы на бесплатной основе ребенку, зачисленному в группу, одновременно с реализацией программы в данной группе возможно лишь в случае, если ребенок (его родители / законные представители) добровольно отказались от получения общего образования в пользу дополнительной услуги на время получения указанной услуги.

Иными словами, они согласились на то, что пока ребенок занимается в кружке, он не получает дошкольного образования в группе, но как только он вернется в группу — продолжит получать дошкольное образование. Если родители (законные представители) ребенка, в первую очередь ответственные за получение ребенком образования, делают выбор в пользу получения им дополнительной услуги вместо дошкольного образования, то образовательная организация не

должна препятствовать этому конституционному выбору, напротив, создавая условия для его возможности.

В частности, образовательная организация должна предоставить возможность ребенку на время получения дополнительной услуги прекратить пребывание в группе, в которой ему оказывается услуга по реализации образовательной программы дошкольного образования. С целью создания правовых основ для обеспечения возможности родителей (законных представителей) беспрепятственно реализовывать выбранную стратегию получения образования своими детьми, возможности организации оказывать платные услуги воспитанникам, осваивающим образовательной программы дошкольного образования, рекомендуется осуществить доработку нормативных правовых и локальных правовых актов с учетом основных положений законодательства РФ.

При оказании услуг нужно исполнять рекомендации Министерства образования РФ: «Учредителям государственных (муниципальных) дошкольных образовательных организаций и общеобразовательных организаций рекомендуется представлять гражданам — потребителям образовательных услуг в качестве дополнительной необходимой и достоверной информации о деятельности указанных организаций следующие данные:

- о наличии и составе органов общественно-государственного управления образовательной организацией (совет образовательной организации, попечительский совет, родительский комитет и т.д.), их компетенции, полномочиях, составе;
- о графике проведения заседаний, контактную информацию (ссылку на сайт (страницу) в сети “Интернет”, телефон секретаря);
- о сроках и повестке заседаний педагогического совета, совета трудового коллектива, других коллегиальных органов образовательной организации, а также информация о решениях, принятых по итогам проведения указанных мероприятий;
- об организации внеучебной деятельности обучающихся (экскурсии, походы и т.д.) и отчеты по итогам проведения таких мероприятий;
- о мероприятиях, проводимых в образовательной организации во внеучебное время (работа кружков, секций, клубов и т.д.);
- перечень услуг, оказываемых образовательной организацией гражданам бесплатно в рамках реализации общеобразовательных программ в соответствии с ФГОС (на базовом и углубленных уровнях);

- о возможности, порядке и условиях внесения физическими и (или) юридическими лицами добровольных пожертвований и целевых взносов, механизмах принятия решения о необходимости привлечения указанных средств на нужды образовательной организации, а также осуществления контроля за их расходованием;
- о сроках, местах и условиях проведения муниципальных, межмуниципальных, региональных, межрегиональных конкурсных мероприятий для детей и подростков, а также информация о результатах участия обучающихся образовательной организации в данных мероприятиях;
- о проведении в образовательной организации праздничных мероприятий;
- телефоны, адреса (в том числе в сети “Интернет”) регионального представителя, уполномоченного по правам детей, региональной Общественной палаты, региональной и муниципальной службы социальной защиты, службы психологической поддержки детей, подростков и их родителей и т.д.

Также на сайте учредителя государственных (муниципальных) дошкольных образовательных организаций целесообразно размещать телефоны “горячих линий”, адреса электронных приемных (в том числе правоохранительных и контрольно-надзорных органов), других ресурсов, имеющихся в субъекте Российской Федерации (муниципальном образовании), которыми могут воспользоваться родители (законные представители) в случаях, когда действия администрации и других сотрудников образовательных организаций нарушают их права и законные интересы (нарушение правил приема в образовательные организации, факты незаконных сборов денежных средств с родителей)».

Напомним также о необходимости соблюдения санитарно-эпидемиологических требований к устройству, содержанию и организации режима работы ДОО:

11.9. Для детей раннего возраста от 1,5 до 3 лет длительность непрерывной непосредственно образовательной деятельности не должна превышать 10 мин. Допускается осуществлять образовательную деятельность в первую и во вторую половину дня (по 8—10 минут). Допускается осуществлять образовательную деятельность на игровой площадке во время прогулки.

11.10. Продолжительность непрерывной непосредственно образовательной деятельности для детей от 3 до 4-х лет — не более 15 минут, для детей от 4-х до 5-ти лет — не более 20 минут, для детей от 5 до 6-ти лет — не более 25 минут, а для детей от 6-ти до 7-ми лет — не более 30 минут.

11.11. Максимально допустимый объем образовательной нагрузки в первой половине дня в младшей и средней группах не превышает 30 и 40 минут соответственно, а в старшей и подготовительной — 45 минут и 1,5 часа соответственно. В середине времени, отведенного на непрерывную образовательную деятельность, проводят физкультурные минутки. Перерывы между периодами непрерывной образовательной деятельности — не менее 10 минут.

11.12. Образовательная деятельность с детьми старшего дошкольного возраста может осуществляться во второй половине дня после дневного сна. Ее продолжительность должна составлять не более 25—30 минут в день. В середине непосредственно образовательной деятельности статического характера проводятся физкультурные минутки.

11.13. Образовательную деятельность, требующую повышенной познавательной активности и умственного напряжения детей, следует организовывать в первую половину дня. Для профилактики утомления детей рекомендуется проводить физкультурные, музыкальные занятия, ритмику и т.п.

Поскольку родители (законные представители) являются непосредственными заказчиками ПДОУ в ДОО, необходимо письменно еще раз напомнить им о названных выше требованиях санитарных норм. Желательно сделать это в виде памятки-приложения к договору об оказании ПДОУ. Если родители (законные представители) настаивают, то необходимо получить от них собственноручно написанную расписку о том, что они знают о требованиях к максимально допустимому объему образовательной нагрузки, но настаивают на организации таких услуг для их ребенка, поскольку в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» имеют преимущественное право перед всеми другими лицами на воспитание и образование детей.

Резюмируя изложенное выше, отметим, что федеральное законодательство гарантирует реализацию дополнительного образования детей как важный фактор повышения социальной стабильности и справедливости в обществе посредством создания условий для успешности каждого ребенка независимо от места жительства и социально-экономического статуса семей.

Грамотное локальное нормативно-правовое обеспечение организации ПДОУ в ДОО — одно из самых важных условий, обеспечивающих правомочность и эффективность платных дополнительных образовательных услуг.

Разработку локальных документов обычно осуществляет руководитель образовательной организации при непосредственном взаимодействии с творческой группой педагогов, в которую входят заместитель по учебно-воспитательной работе, старший воспитатель, педагог дополнительного образования, педагог-психолог. Возможно и желательно включить в состав творческой группы членов родительского комитета ДОО, родителей, имеющих юридическое и экономическое образование.

Безусловно, начинать работу необходимо с изучения федеральных нормативно-правовых документов и документов регионального уровня, касающихся организации ПДОУ в ДОО.

Перечень платных услуг должен быть закреплён в Уставе ДОО. В силу п. 3 ч. 2 ст. 25 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в Уставе ДОО должны содержаться сведения о видах реализуемых образовательных программ с указанием на их уровень и направленность.

Иные сведения относительно образовательных программ закон не обязывает включать в Устав ДОО. Учитывая данные обстоятельства, в Уставе недостаточно прописать условие о том, что образовательная организация оказывает платные услуги, они обязательно должны быть конкретизированы. Если платные услуги ранее не оказывались образовательным учреждением или в Уставе ДОО указаны не все направления платных услуг, то необходимо внести в него изменения. Целесообразно указывать именно те платные образовательные услуги, которые ДОО в действительности будут оказывать. В противном случае, указание в Уставе услуг, которые ДОО не сможет оказать, может быть расценено проверяющим органом как нарушение.

Предоставление образовательных услуг подлежит обязательному лицензированию.

В ранее действующем положении о лицензировании образовательной деятельности была предусмотрена возможность оказывать образовательные услуги без лицензии, если они выражены в виде семинаров, лекций, которые не сопровождаются итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании. В действующем положении

такая возможность не предусмотрена. Перечень услуг указывается в приложении к лицензии. Оно содержит информацию, в том числе о подвидах дополнительного образования. Учитывая данное обстоятельство, необходимо, чтобы в лицензии содержались все направления платных услуг, оказываемых ДОО. Если же сведения о платных услугах отсутствуют в лицензии или содержатся не в полном объеме, ее придется переоформлять.

Платные услуги не могут навязываться детям и их родителям. Законность предоставления платных услуг будет подтверждаться, в том числе и выраженной волей родителей (законных представителей) на получение платных услуг. Законом не установлена форма выражения воли родителей в данном случае. Целесообразно получать от них письменное заявление на предоставление платных образовательных услуг.

Противозаконно взимать плату за образовательные услуги, которые оплачиваются из бюджета государства. Если образовательная организация взимает плату за такого рода услуги, денежные средства будут возвращаться плательщику.

Необходимо следить за актуальностью размещенной на сайте ДОО информации о предоставлении платных образовательных услуг. Она должна соответствовать тем данным, которые отражены в договоре на оказание услуг в определенный период времени.

При формировании пакета документов обращаем внимание на необходимость создания основных локальных нормативных актов, таких как:

- Положение о платных дополнительных образовательных услугах (составляется на основании примерного);
- Положение о порядке снижения стоимости платных образовательных услуг;
- договор об оказании платных дополнительных образовательных услуг (составляется на основании примерного);
- Положение о внебюджетном фонде и порядке расходования внебюджетных средств;
- Положение о Совете муниципального образовательного учреждения (при его наличии или наличии другого коллегиального органа, имеющего правомочия на решение вопросов данного направления образовательной работы);
- Положение о попечительском совете (при его наличии);

- решения Совета об открытии ПДОУ, об утверждении смет расходов по услугам, локальных нормативных актов по ПДОУ, изменения и дополнения к ним и т.д.;
- трудовой договор с работником (приглашенным), дополнительное соглашение к трудовому договору (с основным работником);
- протоколы общего собрания трудового коллектива (представительного органа) по вопросу отчетности руководителя о расходовании внебюджетных средств;
- протоколы родительских собраний по вопросу отчетности руководителя и попечительского совета о расходовании целевых внебюджетных средств;
- книга учета претензий и предложений по оказанию ПДОУ.

К организационно-распорядительным документам относятся:

- приказ об организации ПДОУ (с утверждением или введением в действие локальных актов и распределением обязанностей по организации ПДОУ);
- структура и штатная численность (дополнительные);
- тарификационный список педагогических работников (дополнительные);
- должностные инструкции работников;
- перечень ПДОУ на текущий учебный год;
- приказ о комплектовании и организации работы платных групп;
- сметы затрат по каждой ПДОУ;
- договор о материальной ответственности с лицом, занимающимся приемом денежных средств с помощью контрольно-кассовой техники;
- документы об оплате за ПДОУ через органы казначейства;
- смета доходов и расходов.

К иным локальным нормативным актам, необходимым при предоставлении ПДОУ, относятся рабочие программы и учебный план, календарные тематические планы по учебным дисциплинам, расписание (сетка) занятий.

Обращаем внимание на то, что, издавая ежегодный приказ «Об организации платных образовательных услуг на 201_/1_ уч. г.», необходимо утвердить:

- учебный план и учебные программы;
- смету расходов;
- расписание занятий;

- количество и списочный состав групп;
- состав преподавателей, административно-хозяйственного, учебно-вспомогательного, обслуживающего персонала, обеспечивающего оказание платных образовательных услуг;
- должностные инструкции, регламентирующие вопросы охраны жизни и здоровья детей, техники безопасности, ответственность работников образовательного учреждения.

С основным работником, оказывающим ПДОУ, заключается дополнительное соглашение к трудовому договору. Как уже было указано выше, Минобрнауки России утвердило примерную форму договора на оказание образовательных услуг. Хотя данная форма довольно детально регулирует отношения между заказчиком и исполнителем при оказании образовательных услуг, тем не менее, каждая ДОО должна дорабатывать этот договор с учетом положений, закрепленных в ее внутренних документах, регулирующих порядок оказания платных услуг. Поскольку унифицированной формы для такого соглашения нет, его составляют в произвольной форме, но непременно в письменном виде и с указанием обязательных для подобного рода документов реквизитов.

В дополнительном соглашении к трудовому договору обязательно указываются:

- вид документа — «дополнительное соглашение»;
- место составления соглашения;
- дата и номер соглашения;
- реквизиты сторон — работодателя и работника, включая наименование работодателя, адрес, телефон, идентификационные реквизиты (ИНН/КПП, ОКПО); паспортные данные работника.

В тексте соглашения определяются условия выполнения работником дополнительной работы по оказанию платных образовательных услуг (содержание работы, время и продолжительность такой работы, порядок и размеры ее оплаты и т.п.).

После того как стороны поставят свои подписи под соглашением, его необходимо зарегистрировать в специальной регистрационной форме (например, журнале регистрации трудовых договоров и изменений к ним).

Соглашение об изменении условий трудового договора составляется в двух экземплярах, один из которых вручается работнику. Получение работником экземпляра дополнительного соглашения к трудовому договору по аналогии с оформлением трудового договора

подтверждается его подписью на экземпляре, хранящемся у работодателя. Также нужно под роспись познакомить работника с должностной инструкцией при оказании ПДОУ.

Доходы от оказания платных услуг ДОО может самостоятельно расходовать на цели, предусмотренные в ее Уставе, например:

- оплачивать труд своих сотрудников;
- направлять средства на выполнение ремонта своего помещения;
- приобретать учебные и развивающие пособия;
- покупать игрушки для детей.

Запрещено при оказании ПДОУ использовать учебные, методические, дидактические и иные пособия, приобретенные за счет средств бюджета для осуществления образовательной деятельности.

Поскольку для ДОО установлена обязанность предоставлять информацию о себе и об оказываемых услугах заказчику как непосредственно перед заключением договора, так и во время исполнения обязанностей по нему, целесообразно такую процедуру осуществлять сразу несколькими способами:

- размещать информацию на сайте ДОО;
- размещать информацию на стенде в помещении ДОО;
- предлагать заказчику (родителям) ознакомиться с документами, регламентирующими порядок оказания платных услуг и деятельность ДОО, непосредственно перед подписанием договора и подписать лист ознакомления с данными документами. Это необходимо, так как Закон не оговаривает формы подобного информирования.

Если же платные услуги учреждением не оказываются, то, в соответствии с требованиями законодательства, информацию об этом также необходимо разместить на сайте. Руководитель должен увидеть успешного педагога в своем коллективе, оценить привлекательность его образовательной программы, социальный спрос на нее, результативность и качество ее реализации при организации ПДОУ. Нужно убедить педагога в важности оказания платной услуги, при необходимости помочь ему повысить свою квалификацию, свой профессиональный уровень, изучить имеющийся в регионе опыт других учреждений, организовать его стажировку и т.д., привлечь педагогов из других учреждений здравоохранения, культуры, спорта (на условиях совместительства).

Нужно не только тщательно продумать нагрузку на детей с учетом их нагрузки по основной образовательной программе дошкольного

образования, с учетом требований СанПиН, но и предоставить условия для успешной качественной реализации платной образовательной программы. Проверить наличие свободных учебных кабинетов, материальной базы, удобного расписания и др. Надо организовать рабочую группу или привлечь аналитиков из числа родителей для изучения спроса на услугу и стоимости подобной услуги в социуме, методистов для оказания помощи в разработке образовательной программы, внедрения в образовательный процесс новых образовательных технологий, привлекательных для детей, работников бухгалтерии для составления калькуляции стоимости услуги, начисления (определения) заработной платы педагога.

Еще раз хотим подчеркнуть, что платные образовательные услуги должны работать на статус учреждения. Это не только дополнительное финансирование, но и востребованность предоставляемых ДОО образовательных услуг, социальная защищенность сотрудников, рост квалификации педагогов.

Перечень учредительных и других правоустанавливающих документов ДОО, необходимых для организации ПДОУ, представлен в приложении 1.

Исходя из анализа опыта ДОО по организации ПДОУ, мы определили алгоритм деятельности руководителя по организации платных дополнительных услуг в ДОО.

Первый этап — аналитический, предусматривающий проведение мониторинга потребностей родителей (законных представителей) обучающихся, воспитанников в ПДОУ, изучение их востребованности. Также необходимо проанализировать ресурсы образовательного учреждения для предоставления ПДОУ (материально-технические, информационные, кадровые, учебно-методические и др.), на основании которых определяется примерный перечень дополнительных услуг.

Для разработки стратегии образовательного учреждения при организации ПДОУ отправным моментом служит анализ внутренней среды, цель которого — определение возможностей, ресурсов, а также выявление и устранение недоработок. Методом, позволяющим это сделать, является SWOT-анализ. Он выявляет сильные и слабые стороны ДОО, потенциально опасные ситуации, с которыми он может столкнуться на рынке образовательных услуг, и определяет возможности предотвращения негативных факторов развития ДОО.

Реализация метода предполагает составление так называемой SWOT-матрицы, в которой сопоставляются как сильные стороны и возможности, так и слабые стороны и угрозы анализируемой деятельности.

Сильные и слабые стороны, характеризующие определенную деятельность ДОО, угрозы, возможности — все эти параметры (S.W.O.T.) вносятся в соответствующие ячейки матрицы.

В результате их сопоставления разрабатываются стратегии дальнейшего поведения ДОО относительно качества предлагаемых услуг, обеспечения конкурентоспособности, применения внутренних резервов и т.д. с целью максимального использования имеющихся возможностей; нейтрализации слабых сторон; преодоления угроз при помощи сильных сторон; избегания (преодоления) угроз за счет усиления слабых сторон. При этом нужно помнить, что упущенные возможности могут стать угрозами (если этими возможностями воспользуется конкурент), а предотвращенные угрозы создадут новые дополнительные возможности.

Проанализировав SWOT-матрицу, в большинстве случаев можно сделать несколько выводов:

- специфика педагогического коллектива позволяет планировать и реализовывать инновационные изменения в ДОО, однако для их внедрения необходимо вести планомерную разъяснительную работу среди педагогов;
- основные усилия должны быть сконцентрированы на введении инновационных технологий; особое внимание следует уделять непрерывному повышению квалификации педагогических кадров;
- следует уделять внимание формированию положительного имиджа ДОО;
- внешняя социальная среда ДОО готова принять перемены, происходящие в ней;
- нужно развивать сотрудничество с институтами, заинтересованными в нем, что может существенно расширить возможности ДОО;
- расширение спектра сотрудничества ДОО не должно затрагивать образовательной политики и не должно отражаться на качестве предоставляемых образовательных услуг дошкольного учреждения;
- ДОО может влиять на свое ближайшее социальное окружение и должно проводить разъяснение своей образовательной политики и других видов деятельности;

- ДОО заинтересована в создании положительного имиджа, применение PR-технологий для продвижения на рынке образовательных услуг должно стать обязательным компонентом работы.

Таким образом, SWOT-анализ, выполненный по отношению к ДОО, показывает, что к наиболее важным благоприятным условиям внешней среды можно отнести:

- повышение роли, значения и численности ДОО;
- появление новых технических возможностей и усиление взаимодействия со всеми ветвями власти, организациями бизнеса (спонсоры) и другими социальными институтами;
- большую востребованность услуг ДОО;
- расширение сферы услуг (в том числе дополнительных платных образовательных услуг).

К неблагоприятным условиям относятся:

- сохранение остроты многих социально-экономических проблем;
- сокращение государственных инвестиций;
- налоговые ограничения, снижение доходов населения и предприятий;
- неразвитость благотворительности, меценатства бизнеса;
- недостаточная информированность населения о деятельности ДОО и т.д.

На основе SWOT-анализа в ходе соотнесения слабых и сильных сторон ДОО и сделанных выше выводов можно сформулировать стратегию ее развития относительно качества предлагаемых услуг, обеспечения конкурентоспособности, использования внутренних резервов и т.д.

Второй этап — организационно-деятельностный, имеющий своей целью создание условий для оказания ПДОУ: нормативных, кадровых, обеспечивающих охрану жизни и здоровья обучающихся, воспитанников (санитарно-эпидемиологический режим, противопожарный режим, охрана труда и пр.).

Подбор педагогических работников для оказания ПДОУ — вопрос серьезный, требующий пристального внимания руководителя. Оказывать эти услуги могут как основные педагоги ДОО, так и приглашенные из других образовательных организаций. Главное требование — соответствие образования педагога требованиям к квалификации согласно Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих

(ЕКС): высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование в области (соответствующей профилю) без предъявления требований к стажу работы, либо высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению «Образование и педагогика» без предъявления требований к стажу работы.

Оформление трудовых отношений между педагогическими работниками и ДОО также очень важный вопрос. С основным работником (сотрудником образовательной организации) заключается дополнительное соглашение, с приглашенным «со стороны» — трудовой договор.

Далее составляются должностные инструкции, определяются должностные обязанности, согласовываются и утверждаются графики работы, формируются личные дела на вновь приглашенных работников. Работники обязаны предоставить реквизиты документов для начисления заработной платы по безналичному расчету.

Третий этап — работа с правоустанавливающими документами.

Во-первых, наличие в Уставе образовательного учреждения пунктов, определяющих перечень дополнительных платных образовательных услуг и лицензии на дополнительные платные образовательные услуги (приложение к лицензии) — обязательно.

Если учреждение уже оказывает ПДОУ при вступлении в силу новых нормативных законодательных документов, Правил оказания платных образовательных услуг, следует:

- привести все действующие в ДОО локальные акты в соответствие с новыми Правилами;
- внести соответствующие изменения в Устав;
- информировать об изменениях потребителей услуг;
- разместить информацию о произошедших изменениях на сайте, на информационном стенде ДОО.

Если ДОО ранее не оказывались ПДОУ и не прописывались в основных документах, необходимо внести изменения в Устав и получить лицензию на дополнительные платные образовательные услуги.

Ниже приведен примерный текст вносимых изменений в Устав:

Пункт 3.24. Перечень платных услуг раздела III «Основные характеристики организации образовательного процесса» Устава изложить в следующей редакции:

«3.24. Перечень платных услуг:

- подготовка к школе;
- обучение игре мини-футбол;
- физическое развитие;
- оздоровительная гимнастика;
- художественно-изобразительная деятельность;
- музыкально-ритмическое развитие;
- индивидуальные занятия с психологом;
- индивидуальные занятия с логопедом;
- группа выходного дня;
- адаптационная группа раннего возраста для неорганизованных детей».

Алгоритм действий по внесению изменений в Устав включает: рассмотрение вопроса о внесении изменений в Устав в части установления перечня платных дополнительных образовательных услуг на заседании педагогического (в автономных образовательных организациях — наблюдательного) совета (протокол от _____ г. № _____), рассмотрение и принятие изменений в Устав на общем собрании трудового коллектива, согласование изменений в Устав с управлением образования администрации района, предоставление документов по внесению изменений в Устав учредителю, утверждение изменений в Устав учредителем, регистрация изменений в Устав в налоговом органе.

Четвертый этап (при условии начала оказания платных услуг не менее чем за 2 мес.) — подготовка документов для получения постановления администрации города «Об установлении тарифов на ПДОУ, оказываемые ДОО». В качестве примера нормативно-правовой базы предложено «Решение городской Думы города Нижнего Новгорода от 26.10.2011 №146 “О Положении о порядке принятия решений об установлении тарифов на услуги муниципальных предприятий и учреждений” (с изменениями на 27.07.2012 г.)». Следует помнить, что это решение дано в качестве примера и не может быть использовано без изменений в связи с новой законодательной базой в области образования.

Наиболее сложный для практиков — вопрос калькуляции услуг и расчеты по установленным нормативам по позициям затрат. В автономных ДОО им занимается штатный бухгалтер, в иных случаях рекомендуется привлечь компетентных специалистов со стороны (бухгалтера централизованной бухгалтерии, экономиста).

Далее на официальном сайте учреждения должна быть представлена следующая информация о ПДОУ.

Об исполнителе:

- наименование образовательной организации;
- ее место нахождения (юридический адрес);
- режим работы;
- сведения о лицензии и аккредитации.

Об образовательных услугах:

- локальные акты образовательной организации (положение, приказ);
- перечень образовательных услуг;
- график (расписание) и место осуществления оказываемых услуг;
- учебный план и программы;
- состав кадров;
- стоимость и условия оплаты за оказываемые услуги;
- документация (форма заявления, договора и др.);
- порядок обжалования некачественной услуги (телефоны, адреса, фамилии).

Пятый этап — формирование пакета локальной документации ДОО:

- разработка Положения о порядке оказания платных образовательных услуг в образовательной организации;
- локальных актов по внебюджетной деятельности — о фонде внебюджетных средств и порядке его расходования (Положения о поступлении и расходовании доходов, полученных от оказания дополнительных платных образовательных услуг);
- смет по ПДОУ, сметы по расходованию внебюджетных средств; Положения о мониторинге качества оказания дополнительных платных образовательных услуг и др.

Шестой этап — составление и согласование (принятие) рабочих учебных программ ПДОУ на педагогическом совете ДОО с соответствующим занесением решений в его протокол.

При составлении сметы доходов и расходов по оказанию ПДОУ, исходя из расчета в целом на группу обучающихся по каждому виду платных образовательных услуг с последующим определением стоимости образовательной услуги на одного обучающегося, необходимо принять во внимание, что порядок установления стоимости и оплаты платных образовательных услуг регламентируется региональными

документами. Обычно стоимость платных образовательных услуг экономически обосновывается, согласуется с муниципальным органом управления образованием и утверждается постановлением администрации муниципального образования; условия оказания одних и тех же услуг, а также плата за них должны быть одинаковы.

Ежегодно в ДОО, оказывающей ПДОУ, издается соответствующий приказ «Об организации платных образовательных услуг на 201_/1_ уч.г.», утверждающий:

- учебный план и учебные программы;
- смету расходов; расписание занятий;
- количество и списочный состав групп; состав преподавателей, административно-хозяйственного, учебно-вспомогательного, обслуживающего персонала, обеспечивающего оказание платных образовательных услуг;
- должностные инструкции, регламентирующие вопросы охраны жизни и здоровья детей, техники безопасности, ответственность работников образовательного учреждения.

Также издается указ «О порядке оплаты платных образовательных услуг на 201_/1_ уч.г.».

Оформление договоров об оказании платных образовательных услуг с родителями (законными представителями) обучающихся, воспитанников и трудовых отношений с сотрудниками, принимающими участие в организации дополнительных платных образовательных услуг, производится индивидуально, в соответствии с требованиями законодательства РФ.

Для обеспечения обратной связи с потребителями ПДОУ желательно оформление и наличие в доступном месте «Книги предложений по организации дополнительных платных образовательных услуг».

Обязательное условие предоставления ПДОУ — доступность информации. Для этого необходимо оформить информационный стенд для потребителей о дополнительных платных образовательных услугах, реализуемых в ДОО, предоставляющий всю необходимую информацию:

- наименование и место нахождения образовательного учреждения;
- Устав и другие документы, регламентирующие организацию образовательного процесса;
- сведения о наличии лицензии на право ведения образовательной деятельности (с приложением) и свидетельства о

- государственной аккредитации с указанием регистрационного номера, срока действия и органа, выдавшего его;
- перечень нормативных документов, регламентирующих ПДОУ;
 - уровень и направленность реализуемых основных и дополнительных образовательных программ, формы и сроки их освоения;
 - перечень платных образовательных услуг с указанием их стоимости;
 - график проведения платных образовательных услуг;
 - образец договора родителя, обучающегося (воспитанника) и образовательного учреждения об оказании платных образовательных услуг;
 - образец платежного документа на оплату платных образовательных услуг;
 - перечень категорий потребителей, имеющих право на получение льгот, а также перечень льгот, предоставляемых при оказании ПДОУ в соответствии с федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами.

Исходя из опыта работы, целесообразно разместить информацию по спорным вопросам, например, об ответственности исполнителя и заказчика. Так, в Правилах оказания платных образовательных услуг сказано: «при обнаружении недостатка платных образовательных услуг, в том числе оказания их в неполном объеме, предусмотренном образовательными программами, заказчик вправе потребовать: безвозмездного оказания образовательных услуг; соразмерного уменьшения стоимости оказанных платных образовательных услуг; возмещения понесенных им расходов по устранению недостатков оказанных платных образовательных услуг своими силами или третьими лицами».

Далее дорабатывается и оформляется страница «Платные образовательные услуги» на официальном сайте ДОО, где размещаются копии документа о порядке оказания платных образовательных услуг, образца договора об оказании платных образовательных услуг, документов об утверждении стоимости обучения по каждой образовательной программе и др. в соответствии с приказом Министерства образования РФ «О структуре сайта образовательного учреждения».

При организации ПДОУ ежегодно на общем родительском собрании целесообразно доводить до сведения родителей (законных представителей) обучающихся, воспитанников информацию о предостав-

лении платных образовательных услуг, акцентируя внимание на их порядке и объеме, которые предусмотрены Законом РФ «О защите прав потребителей», Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и др.

Систематическое проведение публичного отчета о привлечении и расходовании дополнительных финансовых средств за счет предоставления платных образовательных услуг для родителей (законных представителей) обучающихся, воспитанников также позволит руководителю ДОО достичь прозрачности в щепетильных вопросах по расходованию средств.

На современном этапе стремительно меняются стратегии управления, появляются новые механизмы финансирования, которые позволяют образовательным организациям искать дополнительные финансовые и социокультурные ресурсы. Статус ДОО оказывается в прямой зависимости от мнения родителей о качестве образования. В этой ситуации возрастает роль платных образовательных услуг, основное назначение которых — повышение качества образования, улучшение методического и материального обеспечения образовательного процесса, повышение конкурентоспособности ДОО. В практике ДОО прочно утверждают себя такие экономические категории, как менеджмент, маркетинговая деятельность, рынок платных услуг.

Низкая платежеспособность и сложное финансовое положение населения поставили ДОО перед необходимостью поднимать на более высокий уровень учебно-методическую базу, не имея дополнительных средств, вводить новые виды платных образовательных услуг для повышения своего статуса, развивать маркетинговую деятельность.

Один из начальных этапов работы по организации ПДОУ — изучение потребительского спроса родителей воспитанников — заказчиков дополнительного образования. Для этого разрабатывается анкета, которую родители заполняют ежегодно в июле-августе. С ее помощью администрацией ДОО исследуется не только спрос на дополнительные услуги, но и материальные возможности потребителей, готовых платить определенную сумму за конкретную услугу. После обработки и систематизации полученных данных оформляется заключение, проводится количественный и качественный анализ результатов анкетирования с соответствующими выводами о потребительском спросе в ДОО.

Исходя из опыта изучения спроса родителей (с учетом интересов, склонностей и индивидуальных особенностей каждого ребенка) на

конкретные виды образовательных услуг (анкетирование, беседы), в большинстве ДОО было выявлено, что:

- 10% из них полностью доверяют педагогам в выборе содержания ПДОУ;
- более половины (65%) считают одним из главных показателей — готовность их ребенка к школьному обучению;
- около 30 — предпочитают спортивные секции, причем большинством детей являются мальчики;
- 15 — выбирают хореографические кружки;
- 15 — отдают предпочтение театрализованной деятельности;
- 10% — изодейтельности.

Одна из причин такого положения дел — порядок информирования родителей о дополнительных образовательных услугах, их содержании и организации. Часто эти сведения малодоступны для родителей; иногда информация малосодержательна. Ведь родители хотят не только знать вид услуги, ее стоимость, имя и статус преподавателя, но и предполагаемые достижения ребенка, подробное содержание услуги.

В ходе дальнейшего исследования родителям и воспитателям предлагается выделить услуги, которые пользуются, с их точки зрения, наибольшей популярностью. Подчас наблюдается расхождение мнений воспитателей ДОО и родителей, а это значит, что воспитатели отдают предпочтение образовательным услугам, которые не являются для родителей привлекательными.

Часто родители предъявляют неадекватные требования к достижениям ребенка.

По мнению педагогов, для подготовки к школе необходимо обеспечить мотивационную, личностную готовность ребенка к школьному обучению, овладению основами грамоты; а по мнению родителей, — обучить детей чтению, счету, письму, что даст высокую результативность обучения в школе (хорошие оценки).

Задачи обучения иностранному языку, по мнению педагогов, — формирование у ребенка интереса к изучению иностранного языка, его интеллектуальное развитие, подготовка к овладению языком в школе; а по мнению родителей, — овладение иностранным языком (свободно говорить и понимать иностранную речь), большой словарный запас, подготовка к школьному обучению.

Цель спортивных секций, по мнению педагогов, — развитие волевых и физических качеств у ребенка; по мнению родителей, — быть здоровым, легко переносить физические нагрузки.

Предложенный диагностический комплекс позволяет получить первичную информацию о запросах родителей дошкольников. В процессе мониторинга полученные ранее данные могут использоваться как вторичная информация при организации дополнительных образовательных услуг, которая позволяет определить динамику спроса на конкретную образовательную услугу.

В качестве метода исследования запросов родителей может быть выбран опрос. Инструментом исследования служат анкеты. Рекомендуются два их типа.

Первый — позволяет изучить запросы родителей для организации дополнительных образовательных услуг с целью удовлетворения потребностей детей и родителей.

Второй — помогает диагностировать ожидания родителей от конкретной услуги, их представления о тех знаниях, навыках и умениях, которыми может овладеть ребенок в процессе обучения.

Анкеты составляются для каждой отдельной услуги. Анкета первого типа раздается в конце учебного года с целью предварительного планирования организации дополнительных образовательных услуг на следующий учебный год.

Маркетинговая служба ДОО (если таковая имеется) либо заместитель по учебно-воспитательной работе (старший воспитатель) обрабатывает данные и доводит их до сведения администрации ДОО и педагогов, чтобы они ориентировались на интересы и потребности детей. Анкета второго типа раздается родителям, выбравшим данную услугу, в начале учебного года.

Изучив контингент родителей, руководители часто (особенно в рабочих районах) выявляют, что основная часть из них — рабочие и служащие, не имеющие возможности посещать с детьми различные кружки и творческие коллективы города.

Важный момент маркетинговой деятельности в сфере образования — ориентация на личность ребенка, его индивидуальные, возрастные и социальные особенности. Основные аспекты маркетинга в образовательном учреждении:

- оказание услуг, соответствующих потребительскому спросу;
- анализ и прогноз потребностей;
- определение возможностей ДОО в удовлетворении выявленных потребностей;
- формирование политики образовательного учреждения (программы и стратегии развития, учебные планы, кадры, договоры с потребителями, реклама и т.д.);

- удовлетворение потребностей в образовательных услугах;
- достижение целей ДОО.

Чтобы детский сад выжил в современных условиях, учитывал запросы родителей, необходимо выстраивать стратегию его развития так, чтобы он был востребованным и авторитетным.

Для этого рекомендуется создать в ДОО маркетинговую службу, являющуюся ее структурным подразделением, осуществляющим исследовательскую и опытно-экспериментальную работу в области маркетинга.

Задачи деятельности маркетинговой службы — разработка стратегии развития ДОО, поиск социальных партнеров, создание имиджа ДОО среди родителей и общественности города, повышение рейтинга образовательной организации.

Задачи деятельности маркетинговой службы:

- исследование конъюнктуры рынка сбыта образовательных услуг (в том числе платных дополнительных образовательных услуг) и факторов, определяющих прогнозирование развития рынка: анализ потребительского спроса на образовательные услуги (бесплатные, платные);
- анализ конкурентов (наличие аналогичных образовательных услуг, оценка сроков, объема и качества услуг);
- анализ внешних факторов: экономических и социально-демографических, культурных, научно-технических, появление нормативных и правовых документов, регламентирующих деятельность ДОО;
- анализ внутренних факторов: выявление потенциала дошкольных образовательных учреждений, неиспользованных возможностей, способов и стоимость их задействования;
- формирование связей с общественностью и средствами массовой информации, обеспечение благоприятного имиджа ДОО с целью разработки маркетинговой стратегии.

Деятельность маркетинговой службы ДОО осуществляется под контролем заведующего.

В своей работе маркетинговая служба опирается на принципы научности, систематичности, преемственности, сознательности, активности и наглядности.

В полномочия маркетинговой службы ДОО обычно входят: разработка и реализация маркетинговой стратегии управления образованием; сбор и анализ информации рынка образовательных услуг; при-

нятие решения и осуществление действий по вопросам оказания и продвижения образовательных (в том числе платных) услуг ДОО их потребителям; запрашивание и получение из структурных подразделений информации по вопросам, входящим в компетенцию службы.

В состав маркетинговой службы ДОО входят заведующий, заместитель заведующего по учебно-воспитательной работе, который является модератором службы, педагоги дополнительного образования и педагог-психолог.

Деятельность маркетинговой службы ДОО может осуществляться на основании Приказа заведующего о создании маркетинговой службы и Положения о создании маркетинговой службы в ДОО.

Рассмотрим подробнее содержание деятельности направлений маркетинговой службы ДОО по организации ПДОУ.

Первое — аналитическое — направление предполагает:

- статистическую и аналитическую обработку данных по результатам анкетирования «Изучение потребностей родителей в дополнительных образовательных услугах ДОО»;
- промежуточный и итоговый анализ деятельности ПДОУ;
- анализ развивающей предметно-пространственной среды как одного из условий реализации кружковой работы в ДОО;
- анализ продуктов детской деятельности;
- анализ документации, регламентирующей деятельность кружковой работы ПДОУ;
- статистическую обработку данных по результатам анкетирования «Удовлетворенность родителей работой ДОО»;
- исследование образовательной ситуации детей, не посещающих ДОО на предмет возможности посещать платные кружки в ДОО;
- итоговую рефлексию на предмет повышения качества образования средствами организации кружковой работы в ДОО (конец учебного года).

Содержание второго — рекламного — направления:

- тиражирование опыта работы ДОО;
- публикация статей в специальных районных, республиканских, федеральных изданиях об опыте по организации ПДОУ;
- участие в конкурсах различного уровня;
- проведение публичной защиты педагогами ДОО педагогических идей, авторских программ и методических разработок по ПДОУ;

— использование интернет-ресурсов для PR-акций и распространения инновационного опыта работы ДОО.

Третье — деятельностное — направление предполагает:

— проведение семинаров и консультаций (например, «Инновационные подходы к качеству дошкольного образования», «Особенности ПДОУ как вариативной формы» и др.);

— тематический контроль за составлением педагогами перспективных планов, программ ПДОУ, внедрением ФГОС ДО в образовательный процесс в рамках ПДОУ;

— систематизацию практического инновационного опыта педагогов в компьютерном банке данных — портфолио педагога (мотивация);

— повышение профессиональной компетентности педагогов через систему повышения квалификации и курсовую переподготовку кадров в области внедрения инновационных технологий в педагогическую практику ДОО;

— консультации специалистов НИРО по дошкольному образованию;

— использование интернет-ресурсов для изучения и распространения инновационного опыта работы ДОО;

— активное участие в методической работе на различных уровнях, определение конкретных направлений инновационной деятельности в ДОО.

Стратегические пути развития ДОО в дальнейшем можно сгруппировать в несколько направлений (табл. 2).

Таблица 2

Пути развития дошкольного учреждения по организации платных дополнительных образовательных услуг

Путь развития	Содержание	Мероприятия по выполнению
1	2	3
Аналитический — анализ возможностей и ресурсов ДОО	Систематическое изучение внешних (культурное, демографическое, политическое и др. пространство) и внутренних (потребители образовательных услуг, конкуренты, сотрудничество	Сбор и статистическая обработка данных по результатам анкетирования «Изучение потребностей родителей в дополнительных образовательных услугах Дошкольного Учреждения», «Удовлетворенность родителей работой ДОО». Исследование образовательной ситуации детей, не посещающих

1	2	3
	<p>с другими организациями и т.д.) факторов, оказывающих влияние на развитие ДОО с использованием современных методов стратегического анализа</p>	<p>детский сад, на предмет возможности посещать платные кружки в ДОО. Итоговый анализ повышения качества образования средствами организации кружковой работы в ДОО (конец учебного года)</p>
<p>Рекламный — реклама передового опыта, спектра образовательных услуг ДОО</p>	<p>Распространение опыта работы дошкольной организации, рекламирование оказываемых услуг</p>	<p>Публикация статей в специальных районных, республиканских, федеральных изданиях об инновационной работе в ДОО. Организация методических выставок, участие в конкурсах различного уровня. Проведение публичной защиты педагогами ДОО педагогических идей, авторских программ и методических разработок. Составление презентаций по инновациям в ДОО. Использование интернет-ресурсов для PR-акций и распространению инновационного опыта работы ДОО (сайт, социальные сети)</p>
<p>Деятельностный</p>	<p>Какие имеющиеся у Дошкольного Учреждения сильные стороны могут быть усилены еще больше и что для этого нужно сделать? Какие слабые стороны можно преодолеть, не допустить в дальнейшем, компенсировать, уменьшить их влияние и как именно? Что нужно сделать для усиления благоприятных возможностей внешнего влияния на Дошкольное Учреждение и как научиться своевременно распознавать и использовать</p>	<p>Семинары и консультации «Инновационные подходы к качеству дошкольного образования». Тематический контроль за составлением педагогами перспективных планов, внедрением ФГОС ДО в воспитательно-образовательный процесс. Систематизация практического инновационного опыта педагогов в компьютерном банке данных — портфолио педагога (мотивация). Повышение профессиональной компетентности педагогов через курсовую подготовку кадров в области внедрения инновационных технологий в педагогическую практику. Разработка инновационной модели маркетинговой деятельности в ДОО.</p>

1	2	3
Деятельностный	их в интересах Детского сада? Как противостоять внешним опасностям, угрозам и рискам?	Консультации специалистов Института развития образования по дошкольному образованию. Использование интернет-ресурсов для изучения и распространения инновационного опыта работы ДОО. Повышение мотивации педагогов к инновациям через повышение качества самообразования (творческая группа). Определение конкретных направлений инновационной деятельности в ДОО

Несколько слов нужно сказать о таком важном направлении деятельности ДОО по организации платных дополнительных образовательных услуг, как связи с общественностью. Это один из главных компонентов маркетинговых коммуникаций службы. Группы общественности, с которыми работает образовательное учреждение, представляют собой:

- внутреннюю (дети, посещающие детский сад; педагоги, специалисты, сотрудники, руководитель ДОО);
- внутренне-внешнюю (родители детей, учредители, спонсоры);
- внешнюю (будущие матери, семьи, не пользующиеся услугами ДОО; конкуренты, органы муниципальной власти).

Следует отметить, что даже самая нужная образовательная услуга не принесет ожидаемого результата, если родители не будут о ней знать, поэтому в процессе проведения маркетинга особое внимание должно быть направлено на организацию рекламной кампании.

Помимо анкетирования в начале учебного года на общем и групповых родительских собраниях родители получают подробную информацию о направлениях дополнительного образования: о предметах, кружках, студиях, работающих в учреждении; знакомятся с педагогами дополнительного образования. Кроме этого, в холле учреждения оформляются информационные стенды, подготавливаются рекламные проспекты с информацией для каждой возрастной группы о предоставляемых услугах.

Наиболее эффективная форма рекламы ПДОУ, на наш взгляд, — публичное предъявление результатов (продуктов) детской деятельности на концертах, фестивалях, выставках, конкурсах различного уровня.

Как говорилось ранее, организация системы ПДОУ в ДОО имеет большое значение для эффективного развития дошкольника, поскольку способно обеспечить переход от интересов детей к развитию их способностей. Развитие творческой активности, создание условий для самореализации каждого ребенка, безусловно, — главная задача современного дополнительного образования и качества образования в целом.

Необходимость развития платных образовательных услуг диктует выполнение следующих условий: ассортимент образовательных услуг должен быть достаточно широк, интенсивно обновляться с учетом требований клиентов, общества, научно-технического прогресса, потенциала ДОО; процессы и технологии оказания образовательных услуг должны быть гибкими, легко адаптируемыми; ценовая политика учреждения выступает в комплексе с прогнозируемым эффектом и дополнительными затратами.

Спектр дополнительных услуг в каждом ДОО всегда индивидуален (что обусловлено потребительским спросом на ПДОУ, ресурсами и возможностями ДОО), часто разнообразен и ведется по нескольким направлениям: художественно-эстетическому, физическому, познавательному, социально-коммуникативному развитию.

Основные характеристики образования, включающиеся в предмет договора оказания ПДОУ по дополнительным общеобразовательным программам:

- вид дополнительной общеобразовательной программы (дополнительная общеразвивающая программа);
- направленность образовательной программы в соответствии с Уставом и лицензией на осуществление образовательной деятельности (например, художественно-эстетическая);
- конкретное наименование образовательной программы (например, Программа дополнительного образования по изобразительности и декоративно-прикладному искусству «Мир фантазии» для детей 4—6 лет);
- форма обучения (для дошкольного образования — только очная);

— продолжительность обучения (указывается срок, на который рассчитана программа, например, один год).

В ст. 12 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» приведен исчерпывающий перечень образовательных программ, реализуемых организациями, осуществляющими образовательную деятельность. Дадим некоторые рекомендации по разработке программы по дополнительному образованию. Она составляется в соответствии с требованиями к основным рабочим программам ДОО.

Разработка, утверждение и реализация рабочих программ в ДОО производятся в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС ДО, примерной и / или основной образовательной программой дошкольного образования, локальными актами ДОО, Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами (СанПиН 2.4.1.3049-13) и др.

Программы по дополнительному образованию разрабатываются педагогами, специалистами, реализующими дополнительную образовательную деятельность в соответствии с ФГОС ДО, образовательной программой ДО и отражают методику реализации программы с учетом:

- подходов и принципов, лежащих в основе образовательной работы с детьми, которые заявлены во ФГОС ДО;
- специфики деятельности специалиста по определенной образовательной области в соответствии с ФГОС ДО;
- особенности образовательной организации (группы) в соответствии с приказом № 1014 Минобрнауки России;
- специфики части, формируемой участниками образовательных отношений (в том числе участие родителей в реализации программы, возможности сетевого взаимодействия).

Основные функции программы — нормативная (она является документом, обязательным для ее выполнения в полном объеме), целеполагания (определяет ценности и цели, ради достижения которых она введена), целедостижения (фиксирует структуру, объем содержания образования, степень его трудоемкости, технологии), целеизмерения (критериальности), поскольку она содержит показатели и критерии оценки эффективности образовательной деятельности педагога.

Программа включает:

- титульный лист (наименование ДОО согласно Уставу);

- указание возрастной группы;
- сведения о педагоге — составителе программы;
- гриф рассмотрения, согласования и утверждения рабочей программы;
- год разработки рабочей программы и сроки ее реализации.

В пояснительной записке указывается: название образовательной программы, на основе которой разработана данная программа (с наименованием, автором и годом издания); используемое учебно-методическое обеспечение; количество непосредственно образовательной деятельности (в неделю); длительность образовательной деятельности; используемые формы образовательной деятельности и формы предъявления результатов (интерактивные и иные технологии, экскурсии, выставки и т.д.); цели и задачи.

В тематическом плане раскрывается рекомендуемая последовательность изучения разделов и тем программы, показывается распределение образовательной деятельности по разделам и темам из расчета максимальной учебной нагрузки в соответствии с Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормативами (СанПиН 2.4.1.3049-13). Тематический план составляется на весь срок освоения.

Раздел «Содержание работы» строится по разделам и темам в соответствии с учебно-тематическим планом.

В разделе «Литература и средства обучения» указывается основная и дополнительная учебная литература: методическая и учебная (рабочие тетради, альбомы и др. для воспитанников) литература, справочные пособия для педагога, электронные средства обучения, используемые интернет-ресурсы. Также прилагается перечень рекомендуемых средств обучения: технические средства обучения, учебно-наглядные пособия, оборудование.

В приложениях рекомендуется представить календарно-тематический план, критерии оценки достижений воспитанников, план профессионального взаимодействия со специалистами (при необходимости), план работы с родителями.

В соответствии с целью организации дополнительного образования в ДОО — созданием условий для повышения его доступности, качества и эффективности, определены *пять групп организационных условий (задач)*:

1) обеспечение государственных гарантий доступности дополнительного образования детей;

2) создание условий для повышения качества дополнительного образования дошкольников;

3) создание условий для повышения качества профессиональной подготовленности педагогов по организации дополнительного образования в ДОО;

4) более полное использование образовательного потенциала семей, развитие социального партнерства ДОО с учреждениями образования, культуры, спорта;

5) совершенствование управления в организации дополнительных образовательных услуг.

Рассмотрим пути реализации этих задач более подробно.

Решение *первой задачи* (обеспечение государственных гарантий доступности дополнительного образования детей) предполагает:

- использование технологий развития воображения, грамотности и других базовых способностей детей;
- получение каждым дошкольником квалифицированных образовательных услуг с учетом его потребностей и пожеланий родителей для обеспечения его ранней социализации;
- увеличение количества кружков, секций физкультурно-оздоровительной и социально-активизирующей направленности, начального технического моделирования, дизайна;
- создание равных «стартовых» возможностей каждому ребенку, оказание помощи и поддержки талантливым и одаренным детям;
- создание единого информационного поля в системе дополнительного образования детей, мониторинг состояния системы дополнительного образования детей;
- обеспечение преемственности: изучение в динамике поступления выпускников ДОО в художественные, музыкальные, спортивные школы; профильные классы;
- расширение возможностей получения дополнительного образования для детей с ОВЗ через новые формы организации дошкольного образования.

Вторая задача — создание условий для повышения качества дополнительного образования дошкольников — предусматривает:

- обеспечение комплексного подхода к составлению программ ПДОУ с учетом многообразия направлений, видов деятельности;
- формирование системы экспертизы используемых программ ПДОУ;

- отбор методических пособий, отвечающих современным требованиям, ожидаемым результатам и специфике дошкольного образования;
- создание условий для личностного развития ребенка, формирования ключевых качеств, таких как креативность, мотивация к саморазвитию, способность к поиску знаний.

Профессионализм педагога — результат непрерывного саморазвития. Современный педагог прежде всего обладает коммуникативными качествами, стремится к партнерским отношениям со своими воспитанниками, владеет знаниями, достаточными для разработки авторской образовательной программы, умением использовать в своей деятельности инновационные технологии, техникой исследовательской работы, ее организацией и анализом. Кроме того, активно сотрудничает с родителями, общественностью по поддержке детских талантов и, особенно, детей, находящихся в зоне «риска».

В связи с этим, для обеспечения результатов *третьей задачи* — создания условий для повышения качества профессиональной подготовленности педагогов по организации дополнительного образования в ДОО — руководителям ДОО рекомендуются меры, направленные на непрерывное повышение профессионального уровня педагогов, занятых в системе дополнительного образования. Наиболее приоритетные из них:

- увеличение количества педагогических работников с высшим образованием, имеющих высшую и первую квалификационные категории;
- систематизация и тиражирование результативного педагогического опыта через проблемные курсы, педагогические конференции, мастер-классы, обучающие семинары и др.;
- организация и апробирование сетевого взаимодействия по изучению опыта по ПДОУ лучших педагогов и ДОО города;
- создание виртуальной и электронной библиотеки учебно-методической литературы для педагогов, занятых в системе дополнительного образования детей, включающей научную, учебно-методическую и справочную литературу, периодические издания.

Безусловно, какими бы замечательными ни были программы, ДОО не может в полной мере удовлетворить возросшие запросы государства и непосредственных социальных заказчиков — родителей. Эта ситуация диктует необходимость внедрения социального

партнерства ДОО, семьи, системы учреждений дополнительного образования, культуры, спорта.

Решение *четвертой задачи* — более полного использования образовательного потенциала семей, развития социального партнерства ДОО с учреждениями образования, культуры, спорта — включает в себя следующие направления:

- организация сотрудничества и партнерских отношений на договорной основе: определение социального заказа на дополнительные образовательные услуги;
- ежегодное анкетирование родителей по вопросу удовлетворенности качеством оказываемых услуг;
- оказание педагогами дополнительного образования консультативной помощи родителям детей, не посещающих ДОО.

Пятая задача — совершенствование управления в организации дополнительных образовательных услуг — предполагает в числе первоочередных мер, направленных на развитие управления в организации платных дополнительных образовательных услуг:

- систематическое обновление и своевременное приведение в соответствие нормативной базы по оказанию ПДОУ, в том числе нормативно-правовому обеспечению социального партнерства и взаимодействия;
- разнообразие организационных и содержательных взаимосвязей ДОО с другими субъектами образовательного пространства на принципах социального партнерства;
- создание прозрачной системы информирования граждан об образовательных услугах, обеспечивающей полноту, доступность, своевременное обновление, достоверность информации, включая размещение такой информации на собственном сайте (образовательные программы дополнительного образования и оценка их реализации, персональный состав педагогов и их квалификация, механизм оказания платных услуг, созданные условия, организация партнерского взаимодействия, организация рекламы оказываемых ДОО платных дополнительных услуг с использованием ее разнообразных видов);
- формирование механизмов оценки качества и востребованности образовательных услуг с участием потребителей, создание эффективной системы статистики и мониторинга дополнительного образования детей;

— разработку и внедрение механизмов материального и морального стимулирования педагогических работников, добившихся высоких результатов в своей работе.

В соответствии с приоритетными направлениями деятельности ДОО и в связи с введением ПДОУ появляется возможность эстетически оформить помещения приемных и групп, а также обеспечить самовыражение воспитанников, индивидуальную комфортность и эмоциональное благополучие каждого ребенка, посещающего детский сад.

Ребенок в системе образовательного пространства рассматривается как активный субъект воспитательного процесса. В начале учебного года медицинские работники с разрешения родителей (законных представителей) предоставляют педагогам дополнительного образования информационный лист по группам здоровья с конкретными рекомендациями. Педагог-психолог составляет аналитическую справку «О результатах проведения первичной диагностики по определению уровня развития психических процессов». Воспитатели проводят педагогическую диагностику. На основе полученных данных для каждого ребенка составляется карта индивидуального маршрута, в которой указываются интересы ребенка, а также определяются, с точки зрения его возможностей и пристрастий, студии, кружки, секции.

Важная часть работы по оказанию ПДОУ — контроль не только за соблюдением законодательной базы, порядком документального оформления оплаты труда, но и за качеством платных услуг.

С целью обеспечения непрерывного наблюдения за состоянием оказываемых дополнительных образовательных услуг, оценки эффективности реализации дополнительных услуг маркетинговая служба осуществляет мониторинг ПДОУ, который в отличие от требований к реализации образовательной программы дошкольного образования является обязательным. Сопоставление данных мониторинга с запланированными показателями помогает скорректировать, пересмотреть методы, формы, способы действия или же утвердиться в их правильности.

Мониторинговая служба ДОО систематически делает промежуточный анализ деятельности ДОО по организации ПДОУ за истекший период, показывающий следующее:

— количество воспитанников, охваченных дополнительным образованием, неизменно возрастает / уменьшается;

- воспитанники, посещающие дополнительные платные услуги, активно / менее активно участвуют в мероприятиях, проводимых в ДОО, а также в городских и других мероприятиях;
- оценка работы родителей в данном направлении носит позитивный / негативный характер;
- потенциал педагогов, работающих в системе ПДОУ, растет / остается неизменным / падает.

Безусловно, одна из эффективных и приоритетных форм предъявления результатов работы по ПДОУ — разного рода открытые мероприятия для родителей и общественности (концерты, выставки, мастер-классы и др.).

Резюмируя вышесказанное, отметим следующее:

- организация данных услуг в ДОО — неотъемлемый компонент выполнения социального заказа общества, а также результат последовательного решения федеральных и региональных задач в области образования;
- организация дополнительных образовательных услуг в детском саду осуществляется в форме кружков, секций, студий, клубов. Их работа планируется по тематическим разделам основной программы. Таким образом, закрепляются и расширяются полученные в рамках обязательных занятий знания, умения и навыки.

Основные формы обучения и развития детей на дополнительных занятиях:

- фронтальные развивающие занятия с подгруппой детей (в основе которых лежит личностно ориентированная модель взаимодействия педагога и ребенка);
- занятия-инсценировки;
- занятия-путешествия;
- занятия-игры;
- познавательно-досуговые занятия (экскурсии, дидактические игры, развлечения); соревновательные (соревнования, тренировки, упражнения, игры); контрольно-диагностические (беседы, дискуссии, викторины);
- научно-исследовательские: опыты, наблюдения, эксперименты; моделирование.

В сфере дополнительного образования ребенок может реализовать свое личностное право на свободный выбор цели, освоить способность к позитивному целеполаганию, умению достигать целей

своего жизненного предназначения. Свободный выбор ребенка — существенный признак дополнительного образования, поэтому, в широком смысле слова, оно — образование целевого выбора.

Дополнительные образовательные программы осуществляются с учетом концепции А.В. Запорожца об амплификации психического развития ребенка путем его вовлечения в специфически детские виды деятельности. Идеи известного ученого и сегодня остаются особо актуальными в связи с воспроизводимыми из поколения в поколение завышенными амбициями родителей, стремящихся ускорить темп психического (прежде всего интеллектуального) развития своих детей, добиться от них высоких познавательных достижений в ту пору, когда речь следовало бы вести о достижениях совсем иного рода.

Дополнительное образование можно начинать в любом возрасте, если его программа соответствует возрастным и индивидуальным особенностям дошкольников.

Содержание дополнительной образовательной программы должно быть направлено:

- на создание условий для развития личности ребенка;
- условий для социального, культурного самоопределения, творческой самореализации личности ребенка, ее интеграции в систему мировой и отечественной культуры;
- развитие мотивации личности к познанию и творчеству;
- обучение эмоциональному благополучию;
- приобщение к общечеловеческим ценностям;
- профилактику асоциального поведения;
- интеллектуальное и духовное развитие личности;
- укрепление психического и физического здоровья; взаимодействие педагога с семьей.

МОДЕЛЬ ДОО КАК ОТКРЫТОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ В КОНТЕКСТЕ ТРЕБОВАНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Говоря о научно-теоретических основах менеджмента ДОО в условиях нового законодательства, нельзя не затронуть вопрос о разработке модели детского сада как открытой образовательной системы. Это актуально своевременно, поскольку отвечает требованиям Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» о создании непрерывной системы образования и требует нового прочтения в связи с реализацией ФГОС ДО.

Такая модель ДОО не только откликается на потребности современного общества, российского государства, нуждающегося для своего успешного социально-экономического развития в творческих, целеустремленных, способных к саморазвитию личностях, но и реализует основные положения Конвенции о защите прав ребенка, один из социальных правовых принципов которой — признание ребенка полноценной и полноправной личностью.

Принятие ряда важных актов: национальной образовательной инициативы «Наша новая школа», приоритетного национального проекта «Образование», государственной программы РФ «Развитие образования на 2013—2020 годы», Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», новых нормативных документов ДОО: Профессионального стандарта педагога, Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования, ФГОС ДО — также указывает на необходимость разработки новой модели ДОО как открытой образовательной системы в контексте нового законодательства.

Изменения в целях, задачах, содержании и требованиях к условиям реализации образовательной программы ДО и ее результатам, к информационной открытости актуализируют исследование, поскольку модель ДОО как открытой образовательной системы теперь требует нового прочтения.

В центре внимания оказывается открытая образовательная система, доступная для всех участников образовательного процесса.

Открытость образовательного пространства в данном контексте означает успешное взаимодействие педагогического коллектива образовательной организации с социумом, осваивая который организация сама становится мощным средством социализации каждого участника образовательных отношений.

ДОО как первый уровень системы общего образования — критически важный элемент процесса развития качеств личности, поскольку именно на этом уровне закладываются основы раскрытия способностей каждого ребенка, воспитания порядочного человека, личности, готовой к жизни в высокотехнологичном, конкурентном мире.

Новые вызовы времени требуют от руководителя четкого представления целей, задач и миссии организации в контексте нового законодательства. Менеджер в области ДОО должен четко осознавать социальные запросы государства, родителей (законных представителей) на дошкольное образование детей с гарантией достижения качества результатов (целевых ориентиров). Именно поэтому необходимо понять, каковы структурные элементы ДОО как открытой образовательной системы в контексте ФГОС ДО, какие факторы и механизмы управления системой необходимо учитывать и применять руководителю ДОО.

Ответы на эти вопросы влекут за собой понимание проблем организации оптимального взаимодействия между участниками образовательных отношений и социальными партнерами ДОО, создания образовательной среды детского сада в соответствии с требованиями ФГОС ДО.

Отсюда вытекает проблема: отсутствие научно обоснованной модели ДОО как открытой образовательной системы, выстроенной в соответствии с требованиями нового законодательства. Так, по мнению О.А. Сафоновой, ДОО, являясь открытой социально-педагогической системой, в основу своей жизнедеятельности кладет те социальные ориентиры, тот социальный заказ, который определен государством и различными социальными институтами: семьей, общественными организациями, учредителями и др. Современный уровень развития обуславливает необходимость воспитания здоровой, достаточно компетентной (в меру своих возрастных возможностей), самостоятельной, свободной личности, умеющей управлять своим поведением, эмоциями и деятельностью, способной к активному, творческому освоению и преобразованию культурно-исторического пространства. Становление именно такой личности и служит социальным заказом общества детскому саду. Исходя из заказа, формируются основные

цели деятельности современной ДОО, организуется функционирование всех ее подсистем.

Поскольку значительно изменились законодательная база образования, социальные запросы общества, необходимо провести исследование на основе этих изменений.

Объект исследования — открытая образовательная система в контексте нового законодательства.

Предмет исследования — модель ДОО как открытой образовательной системы в контексте ФГОС ДО (как основного нормативно-управленческого документа).

Мы определили следующие гипотетические позиции, требующие научного обоснования:

- сущность элементов ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований ФГОС ДО является целесообразной для развития организации в современных социально-экономических условиях;
- разработка модели ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований ФГОС ДО позволит актуализировать процесс дополнительного образования руководителей ДОО.

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

Задачи исследования:

- изучить материалы научных исследований по проблеме разработки модели образовательной организации как открытой образовательной системы;
- определить системообразующие факторы ДОО как открытой образовательной системы;
- раскрыть содержание структурных и функциональных компонентов модели и взаимосвязь между ними;
- актуализировать основные направления и виды социального партнерства при моделировании ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований ФГОС ДО;
- определить средства обеспечения открытости ДОО в контексте нового законодательства.

На основе анализа подходов к определению сущности и структуры образовательной организации как открытой образовательной системы К.Ю. Белой, В.Т. Кудрявцева, Н.М. Линника, А.А. Майера, О.А. Сафоновой мы разработали структурные элементы модели и

определили, что для проводимого исследования базисными являются концептуальные позиции А.А. Майера и О.А. Сафоновой.

Идейными основами проектируемой модели ДОО как открытой образовательной системы стали следующие тезисы:

— единство образовательного пространства — обеспечение единых условий и качества образования независимо от места обучения, исключаящих возможность дискриминации в сфере образования (п. 1.2 ФГОС ДО);

— право каждого ребенка на полноценное развитие, оказание ему помощи в соответствии с особенностями его здоровья и развития;

— признание самоценности периода детства каждого ребенка, его уникальности и неповторимости;

— деятельность учреждения в режиме обновления содержания (реализация образовательных программ дошкольного образования на основе ФГОС ДО и примерных основных образовательных программ) и его организационных форм (новые формы дошкольного образования, комплекс дополнительных образовательных услуг).

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

Системный подход — направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов (И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин); совокупности взаимодействующих объектов (Л. фон Берталанфи); совокупности сущностей и отношений (А.Д. Холл, Р.И. Фейджин, Л. фон Берталанфи). Системный подход ориентирует исследования на раскрытие целостности объекта, выявление его сложных связей и взаимодействий, среди которых нужно выделить наиболее существенную, определяющую для данного объекта, как говорят, системообразующую связь.

Система образования в определенной мере — самоорганизующаяся (синергетическая) и способная к перманентному преобразованию и развитию.

Несмотря на то что вопросам синергетики посвящено немало работ, такие понятия, как «педагогическая синергетика», «синергетический подход», еще не получили однозначного толкования в педагогике и находятся в стадии разработки. В.И. Андреев предлагает назвать пе-

дагогической синергетикой область педагогического знания, которая основывается на законах и закономерностях синергетики, т.е. законах и закономерностях самоорганизации и саморазвития педагогических (образовательно-воспитательных) систем. Педагогическая синергетика, по его мнению, дает возможность по-новому подойти к разработке проблем развития педагогических систем, рассматривая их с позиции «открытости», сотворчества и ориентации на саморазвитие.

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

Необходимо отметить, что воплощение идей синергетики в образовательно-воспитательном процессе не очередной «модный» подход в образовании, а важное условие обновления содержания современного образования с учетом реалий сегодняшнего, непредсказуемо стремительно развивающегося мира.

Ключевые идеи синергетического подхода к образованию:

- мы живем в мире неустойчивых процессов с нарушенной симметрией между прошлым и будущим;
- будущее предстает как пространство возможностей, а настоящее как напряженный процесс отбора;
- в открытой системе каждый человек рассматривается как неповторимая индивидуальность, иницилирующая и организующая свой уникальный процесс освоения мира;
- принцип самоорганизации, реализующийся в саморазвивающейся среде, предполагает совместное творчество участников образовательных отношений.

Согласно М.М. Поташнику и О.А. Сафоновой, любая открытая система имеет вход и выход. Открытость ДОО как образовательной системы определяется входом в нее участников образовательных отношений с гарантией обеспечения государством РФ доступности дошкольного образования.

На входе в ДОО как систему мы имеем сформированный социальный заказ на дошкольное образование. На входе ДОО учитывает также социальные запросы родителей (законных представителей) на оказание ребенку дополнительных образовательных услуг. Значительную роль в выборе ДОО родителями играет имидж организации и ее конкурентоспособность.

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

Мы рассматриваем ДОО как открытую образовательную самоорганизующуюся систему (в условиях взаимодействия внутренней и внешней среды), состоящую из совокупности следующих элементов: системообразующих факторов, структурных и функциональных ее компонентов (рис. 1).

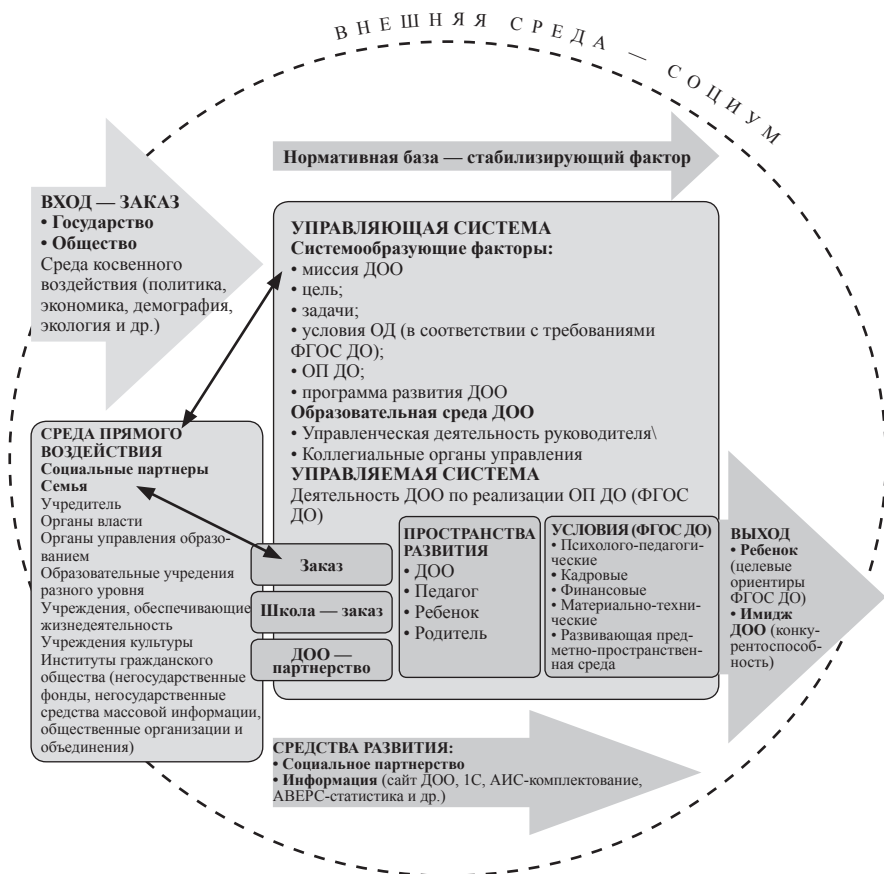


Рис. 1. Модель ДОО как открытой системы

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

Структурные компоненты ДОО как открытой образовательной системы:

- управляющая и управляемая системы, рассматриваемые в контексте нового законодательства;
- технологии деятельности ДОО по реализации образовательной программы дошкольного образования, разработанной на основе требований ФГОС ДО и содержания примерных основных образовательных программ.

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

Динамика развития ДОО как открытой образовательной системы, совершенствование всех ее структурных элементов, по мнению А.А. Майера, зависят от внешней среды, расширения границ социального партнерства, что мы и показываем, определяя дополнительные категории (институты гражданского общества) и социальных партнеров, а также средства обеспечения информационной открытости современной ДОО.

Раскроем каждый из элементов.

В качестве главного системообразующего фактора мы рассматриваем миссию ДОО, которая состоит в создании условий для поддержания и сохранения здоровья детей, разнообразия детства, сохранении его уникальности и самооценности как важного этапа в общем развитии человека, обеспечении личностно-развивающего и гуманистического характера взаимодействия взрослых и детей, уважении личности ребенка.

В качестве цели деятельности мы рассматриваем деятельность ДОО по реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающей позитивную социализацию ребенка, целостное развитие личности дошкольника по основным направлениям его развития (физическое, познавательное, социально-комму-

никативное, речевое, художественно-эстетическое) на основе возрастных, индивидуальных особенностей ребенка с учетом особых образовательных потребностей детей.

Основные задачи ДОО в контексте ФГОС ДО:

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

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

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

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

5) объединение обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственных и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;

6) формирование общей культуры личности ребенка, в том числе ценностей здорового образа жизни, развития социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности, формирования предпосылок к учебной деятельности;

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

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

9) обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей)

в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

ФГОС ДО как нормативный управленческий документ регламентирует требования к условиям реализации образовательной программы ДО (психолого-педагогические, кадровые, материально-технические, финансовые), а также к развивающей предметно-пространственной среде.

Один из основных системообразующих факторов ДОО — образовательная программа дошкольного образования — обязательный локальный акт, регламентирующий требования к структуре, содержанию, условиям реализации образовательной деятельности ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО. Согласно требованиям профессионального стандарта руководителя он должен обладать необходимыми компетенциями для стратегического управления ДОО в современных социально-экономических условиях.

Для целенаправленного развития организации руководитель разрабатывает программу развития ДОО. Этот документ стратегического планирования деятельности организации служит одним из системообразующих факторов развития ДОО как открытой образовательной системы, детально изучен и обоснован в работе О.А. Сафоновой.

Рассматривая структурные компоненты ДОО как открытой образовательной системы, отметим трансформацию ее организационной структуры на основе изменений законодательства. Она представляет собой совокупность всех ее органов управления ДОО с присущими им функциями и может быть представлена в виде двух основных структур: административного и общественного управления. Она строится на принципах единоначалия и самоуправления, обеспечивающих государственно-общественный характер управления ДОО.

В управлении ДОО соотношение единоначалия и коллегиальности проявляются в решении вопросов на педагогическом совете, общем собрании работников. Коллегиальность находит наибольшее выражение в процессе обсуждения и выработки решения, а единоначалие — в распоряжениях руководителя.

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

Управляемая система в соответствии с законодательством изменена, поскольку основной структурной единицей теперь является группа.

Группы имеют различную направленность, в зависимости от которой изменяется содержание образовательной деятельности:

- общеразвивающей, компенсирующей, оздоровительной, комбинированной направленности;
- детей раннего возраста без реализации образовательной программы дошкольного образования, обеспечивающие развитие, присмотр, уход и оздоровление воспитанников в возрасте от 2 мес. до 3 лет;
- по присмотру и уходу без реализации образовательной программы дошкольного образования для воспитанников в возрасте от 2 мес. до 7 лет;
- семейные дошкольные — с целью удовлетворения потребности населения в услугах дошкольного образования в семьях, разновозрастные.

В качестве самостоятельного структурного компонента ДОО как системы могут рассматриваться технологии реализации образовательной программы ДО, основанные как на научных исследованиях, так и на традициях организации, определяемые наличием парциальных, в том числе авторских общеобразовательных программ, этнокультурными особенностями ДОО и пр.

Далее определяем функциональные компоненты ДОО как открытой образовательной системы, которые связаны с непосредственной реализацией ее руководителем целого ряда взаимосвязанных и взаимодополняющих функций управления — управляющей и управляемой системами.

В качестве функциональных компонентов ДОО как системы мы рассматриваем направления управленческой деятельности заведующего и необходимые для их реализации профессиональные компетенции:

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

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

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений по введению ФГОС ДО в деятельность ДОО;
- готовность к разработке процедур и методов планирования и контроля образовательной деятельности ДОО в контексте требований ФГОС ДО;
- информационно-аналитическая деятельность заведующего как способность осуществлять проблемно-ориентированный анализ ресурсного обеспечения введения ФГОС ДО в деятельность ДОО;
- проектирование локальной нормативно-правовой документации ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО;
- владение техниками финансового планирования образовательной деятельности ДОО в условиях реализации ФГОС ДО;
- анализ операционной деятельности организации и использование его результатов для подготовки управленческих решений по реализации ФГОС ДО;
- предпринимательская деятельность руководителя как способность разрабатывать финансовые планы создания и развития новых организационных структур ДОО в условиях вариативных форм дошкольного образования;
- применение маркетинговых технологий как средств реализации социального запроса родителей на образовательные услуги ДОО.

Открытость ДОО обеспечивает ее социальное партнерство с родителями и различными организациями.

Значительно повышает открытость ДОО право родителей (законных представителей) несовершеннолетнего воспитанника, обеспечивающих получение воспитанником дошкольного образования в форме семейного образования, на предоставление методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи без взимания платы, в том числе в ДОО и общеобразовательных организациях, если в них созданы соответствующие консультационные центры.

Предоставление таких видов помощи осуществляется органами государственной власти субъектов Российской Федерации (ст. 64, п. 3 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»). Кроме того, образовательная организация может использовать сетевую форму реализации образовательной программы ДО, обеспе-

чивающую возможность ее освоения воспитанниками с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций.

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

Социальными партнерами ДОО выступают:

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

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

Новое требование законодательства — обязательность создания открытого информационного пространства ДОО — предусматривает создание сайта. Кроме того, в качестве основных средств, обеспечивающих информационную открытость ДОО как образовательной системы, рассматриваются автоматизированная информационная система комплектования детей в ДОО (электронная очередь), электронный документооборот и др.

Эффективными механизмами участия общественности в управлении качеством образования в дошкольной образовательной организации, которые обеспечивают открытость деятельности образовательной организации, являются сайт как средство позиционирования

деятельности ДОО в профессиональном и родительском сообществе, участие представителей общественности в работе коллегиальных органов управления ДОО, общественных объединениях родителей и социальных партнеров.

Таким образом, для реализации на практике модели ДОО как открытой образовательной системы и с целью формирования необходимых профессиональных компетенций у заведующих нужно решать следующие задачи:

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

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

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

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НОРМАТИВНО-КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ДОО

В связи с принятием Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» и введением ФГОС ДО управленческая деятельность руководителя ДОО приобретает новую специфику. Обеспечить качественную реализацию образования руководителя, компетентную поддержку его профессиональных амбиций и запросов — важная задача.

Рассмотрим, как реализуется эта задача на примере работы кафедры управления дошкольным образованием ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования».

На начальном этапе введения ФГОС ДО (2013—2014) сотрудники кафедры предложили инструментарий к определению профессиональной готовности руководителя к введению ФГОС ДО, дали характеристику ее компонентов, выявили запросы и профессиональные затруднения руководителей.

Следующей актуальной задачей кафедры стала разработка профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО (в совокупности профессионально значимых характеристик) в соответствии с Проектом профессионального стандарта руководителя и в контексте требований ФГОС ДО. К профессионально значимым характеристикам мы относим качества (профессиональные и личностные), профессиональные компетентности и способности, рассматриваемые как приобретенные навыки (Проект профстандарта руководителя образовательной организации).

Цель управленческой деятельности руководителя ДОО заключается в создании образовательного пространства дошкольной организации как среды максимально широкого диапазона для развития личности, действующей в соответствии с общественными ценностями и приоритетами, ожиданиями и интересами.

По мнению заместителя директора Московского института развития образования Ю.В. Фролова, личность любого человека целостна, и сколько бы вы ни раскладывали ее на отдельные действия, это не поможет в дальнейшей практике применения стандарта.

По словам ректора ГБОУ ДПО НИРО Н.Ю. Бармина, успешный руководитель — это оперативные знания плюс высокий уровень культуры.

Как разрешить противоречие? Две эти точки зрения выявляют проблему исследования.

Данные тезисы также актуализируют научное описание профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО, особенно в связи с изменением нормативно-правовой базы образования, определением новых подходов к повышению квалификации в этой сфере, разработкой и реализацией актуальных программ дополнительного профессионального образования руководящих работников.

Определяющим при проведении исследования стало отсутствие в научной литературе научно обоснованной профессиональной модели руководителя ДОО, разработанной согласно специфике его деятельности на основе Проекта профессионального стандарта руководителя образовательной организации и требований ФГОС ДО.

Профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя ДОО — его профессионально значимые характеристики в соответствии с современными нормативно-правовыми требованиями, а объект — профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя ДОО, определяемая требованиями ФГОС ДО.

Задачи исследования:

- проанализировать профессиональную нормативно-компетентностную модель руководителя в контексте современных требований законодательства;
- выявить и обосновать уровни и соответственно структурные компоненты модели;
- определить содержательное их наполнение.

В основу разработки профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО положен компетентностный подход, в соответствии с которым цели образования «привязываются» к ситуациям применимости в сфере труда.

Категориальная база компетентностного подхода непосредственно связана с идеей целенаправленности и целезаданности процесса, при котором компетенции, на взгляд И.В. Чичикина, задают высший, обобщенный уровень. Однако, по нашему мнению, для построения модели важно учитывать и общепhilosophические аспекты, как это опре-

делено в работах К.Я. Вазиной, М.М. Поташника и др.: аксиологический — ценностно-мотивационный; онтологический — сущностный; технологический — деятельностный, поскольку именно они структурируют модель как систему.

Мы разделяем точку зрения И.С. Шегаева о том, что профессиональная компетентность при компетентностном подходе рассматривается как синтез интеллектуальных и навыковых составляющих (когнитивного и деятельностного), личностных характеристик (ценностные ориентации, способности, черты характера, готовность к осуществлению деятельности и т.д.) и опыта, позволяющего человеку использовать свой потенциал. Будучи интегративным образованием, профессиональная компетентность не сводится ни к отдельным качествам личности или их сумме, ни к определенным знаниям, умениям и навыкам. Компетенции выступают в качестве составляющих компонентов профессиональной компетентности.

Вслед за исследователями компетентностного подхода (А.Г. Бермусом, И.А. Зимней, О.Е. Лебедевым, В.В. Раевским) авторы определяют понятие «компетентность» как емкий содержательный пласт, в основе которого функционируют интегрирующие профессиональные, социально-психологические, правовые и другие характеристики. В обобщенном виде компетентность руководителя рассматривается как совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности в сфере образования. Поэтому сама профессиональная нормативно-компетентностная модель построена авторами на основе всей имеющейся нормативной базы, в том числе учтен Проект профессионального стандарта руководителя образовательной организации, что и определило название модели.

Нормативной основой профессиональной модели руководителя ДОО являются два основополагающих документа: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 51, п. 2) и Трудовой кодекс РФ (ст. 195). Данные документы регламентируют правовой статус и права участников образовательных отношений. Тогда как сами трудовые функции конкретизированы в Приказе Минздравсоцразвития России. Проанализировав проблему в контексте современных требований законодательства, с учетом компонентов профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО, мы пришли к пониманию структуры профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО, состоя-

щей из трех функционально связанных уровней: аксиологического, онтологического, технологического, что и показано на рис. 2.

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

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

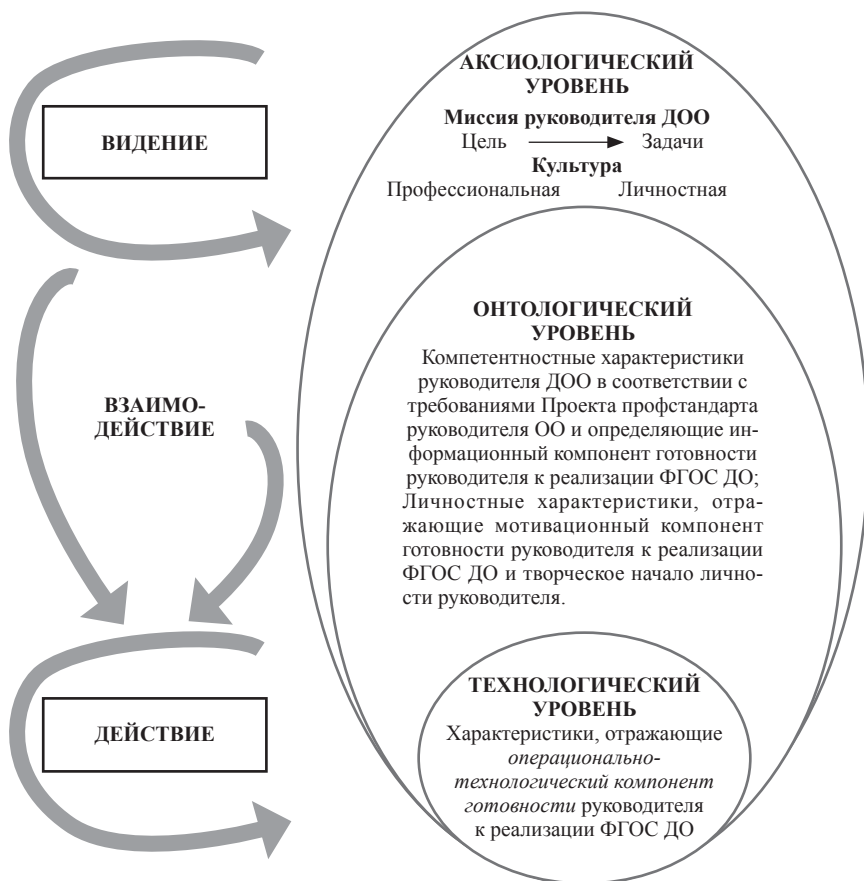


Рис. 2. Профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя ДОО в соответствии с требованиями ФГОС ДО

В соответствии с действующим Общероссийским классификатором занятий разработчики Проекта профессионального стандарта отнесли деятельность руководителей образовательных организаций к четырем группам функций, собранным как матрешка: верхний уровень — управление организацией, следом — управление технологиями в организации, далее — управление проектами и процессами и наконец — отдельными работами в организации.

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

На *первом — аксиологическом — уровне* модели представлены миссия, цель и задачи управленческой деятельности в условиях реализации ФГОС ДО.

Миссия руководителя ДОО заключается в создании условий для развития детей — будущего нации в соответствии с требованиями ФГОС ДО, в объединении усилий ДОО, семьи и социальных партнеров для создания условий, раскрывающих индивидуальность каждого ребенка, в том числе с ограниченными возможностями здоровья.

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

Тактическая цель заключается в создании необходимых условий (материально-технических, финансовых, кадровых, психолого-педагогических, развивающей предметно-пространственной среды ДОО) для реализации образовательной программы дошкольного образования в соответствии с требованиями ФГОС ДО.

Задачи управленческой деятельности определяются и реализуются в соответствии с направлениями и мероприятиями дорожной карты сопровождения ФГОС ДО.

Однако, на наш взгляд, нельзя рассматривать миссию руководителя в отрыве от профессиональной и личной культуры (в ДОО закладывается будущее страны), которая, в свою очередь, включает в себя несколько компонентов:

- политическую культуру (понимание интересов государства, региона, муниципалитета, детского сада, личности педагога,

воспитанника, родителя, умение считаться с различными точками зрения);

- организаторские качества (взаимоотношения с людьми, тяга к лидерству, умение контактировать с педагогами, воспитанниками, обучающимися, родителями, организовывать совместную педагогическую и воспитательную деятельность, личная привлекательность);
- нравственные качества (духовные, культура поведения);
- работоспособность (способность к продолжительной и напряженной творческой деятельности на руководящей должности).

Новый подход к пониманию культуры управления предполагает использование энтузиазма и творческих способностей людей, поиск общих взглядов, норм и ценностей, открытый доступ к информации, поощрение командного труда, сотрудничества и партнерства, адаптацию организаций к внезапным изменениям внешней среды и достижение максимальной эффективности их деятельности.

Такое понимание, по нашему мнению, обосновывает предназначение руководителя образовательной организации.

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

— компетентностные характеристики руководителя ДОО в соответствии с требованиями Проекта профессионального стандарта руководителя образовательной организации и определяющие информационный компонент готовности руководителя к реализации ФГОС дошкольного образования;

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

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

К *первой группе* компетенций относятся:

организационно-управленческая деятельность руководителя:

- способность проектировать организационную структуру, распределять полномочия и ответственность персонала ДОО на основе их делегирования;
- умение планировать образовательную деятельность ДОО (осуществлять стратегическое, тактическое и оперативное планирование в условиях реализации ФГОС ДО);

- владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью ДОО;
- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений по введению ФГОС ДО в деятельность ДОО;
- готовность к разработке процедур и методов планирования и контроля образовательной деятельности ДОО;
- информационно-аналитическая деятельность:
 - способность осуществлять проблемно-ориентированный анализ ресурсного обеспечения реализации ФГОС ДО в деятельность ДОО, проектирование локальной нормативно-правовой документации ДОО в соответствии с требованиями законодательства;
 - владение техниками финансового планирования и прогнозирования образовательной деятельности ДОО;
 - способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений по реализации ФГОС ДО;
- предпринимательская деятельность:
 - способность разрабатывать финансовые планы создания и развития новых организационных структур ДОО в условиях вариативных форм дошкольного образования, применять маркетинговые технологии как средство реализации социального запроса родителей на образовательные услуги ДОО.

В соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» непрерывное профессиональное образование — требование времени. Поэтому информационный компонент готовности, по убеждению авторов, очень важен.

Во *вторую группу* компетенций входят:

- знания руководителем норм законодательства об образовании и правах детей, в том числе об организации инклюзивного образования, структуры и содержания ФГОС ДО, порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам дошкольного образования;
- знания об организации образовательной деятельности ДОО в условиях социального партнерства и введения платных образовательных услуг;
- умение ориентироваться в современных теориях менеджмента для обеспечения конкурентоспособности ДОО;

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

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

- умение анализировать ситуации изменений в ДОО;
- умение реализовывать взятые обязательства по созданию условий реализации ФГОС ДО в ДОО (психолого-педагогических, кадровых, материально-технических, финансовых, развивающей предметно-пространственной среды);
- умение создать в коллективе ДОО благоприятный мотивационный климат в условиях изменений;
- потребность в профессиональном самоанализе управленческой деятельности, непрерывном профессиональном росте.

В личностной характеристике, как правило, закладывается креативное начало, без которого сложно реализовать задуманное.

В *четвертую группу* компетенций входят личностные характеристики, отражающие творческое начало личности руководителя:

- инициатива,
- индивидуальная свобода,
- самостоятельность и ответственность,
- готовность к риску,
- независимость суждений.

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

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

Сфера применения разработанной профессиональной нормативно-компетентностной модели руководителя ДОО широка: для самооценки, экспертной оценки в процессе аттестации, при конструиро-

вании программ подготовки и дополнительного профессионального образования руководителей и т.д.

Перспективной в дальнейшей деятельности кафедры служит также разработка комплексного сопровождения руководителей ДОО в соответствии с представленной моделью, в том числе персонифицированных программ дополнительного профессионального образования и индивидуальных программ стажировок.

Варианты практических заданий для руководителей и педагогов ДОО по вопросам управления ДОО в контексте нового законодательства представлены в приложении 2.

Заключение

На основе представленных материалов разработаны и апробированы модульные программы, в том числе программа корпоративного обучения команд ДОО, вызвавшая большой интерес как у вновь открывающихся коллективов детских садов, так и давно действующих. Безусловно, кадровый вопрос — один из самых актуальных. Заведующие ДОО прошли обучение по целому ряду программ образовательных модулей в контексте ФГОС ДО. Разработаны и апробированы программы мобильных семинаров в очно-дистанционном формате, программы деятельности стажерских площадок.

Актуальным на сегодняшний день остается принятие руководителями ДОО управленческих решений по созданию и утверждению образовательных программ дошкольного образования. Необходимо проводить дальнейшую работу по сопровождению руководителей и педагогов в вопросах создания в ДОО системы методической работы как необходимого условия непрерывного повышения компетентности педагогов в соответствии с требованиями ФГОС ДО и Профессионального стандарта педагога. Процесс внедрения моделей социального партнерства и внутренней системы оценки качества образовательной деятельности ДОО также требует научно-методического сопровождения.

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

Приложения

Приложение 1

Перечень учредительных и других правоустанавливающих документов ДОО, необходимых для организации ПДОУ

Нормативно-правовая база оказания платных образовательных услуг
Государственная концепция дополнительного образования (принята в 2014 г.).

ГК РФ — гл. 4, 22, 25—29, 39, 54, 59 (в последней редакции Федерального закона от 06.12.2011 № 405-ФЗ, с последними изм., внесенными Федеральными законами от 28.11.2011 № 337-ФЗ).

Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (в последней редакции Федерального закона от 25.06.2012 № 93-ФЗ).

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (в последней редакции Федерального закона от 28.07.2012 № 134-ФЗ).

Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (в последней редакции Федерального закона от 28.11.2011 № 339-ФЗ).

Правила оказания платных образовательных услуг, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 15.08.2013 № 706.

Приказ Минобрнауки России от 25.10.2013 № 1185 «Об утверждении примерной формы договора об оказании платных образовательных услуг в сфере образования».

Учредительные и другие правоустанавливающие документы

Устав МОУ с перечнем разрешенных ПДО услуг.

Лицензия с приложением перечня разрешенных к реализации дополнительных образовательных программ, по которым оказываются ПДО услуги.

Копия приказа РОУО, регламентирующего ведение ПДО услуг в МОУ через ЦБ РОУО, или о выделении из ЦБ РОУО МОУ, имеющих самостоятельный расчетный счет (с расторжением договора о бухгалтерском обслуживании с ЦБ).

Основные локальные нормативные акты

Положение о платных дополнительных образовательных услугах.

Договор об оказании платных дополнительных образовательных услуг.

Положение о Совете МОУ.

Положение о Попечительском совете МОУ.

Решение Совета МОУ: об открытии ПДО услуг, об утверждении смет расходов по ПДО услугам, об утверждении локальных нормативных актов по ПДО услугам, изменение и дополнение к ним и т.д.

Трудовой договор с работником, дополнительное соглашение.

Протоколы общего собрания трудового коллектива (представительного органа) по вопросу отчета руководителя о расходовании внебюджетных средств.

Протоколы родительских собраний по вопросу отчета руководителя и Попечительского совета о расходовании целевых внебюджетных средств.

Книга учета претензий и предложений по оказанию ПДО услуг.

Организационно-распорядительные документы

Приказ об организации в МОУ ПДО услуг (с утверждением или введением в действие локальных актов и распределение обязанностей по организации ПДО услуг).

Штатное расписание (дополнительное).

Структура и штатная численность (дополнительные).

Перечень ПДО услуг на текущий учебный год.

Приказ о комплектовании и организации работы платных групп.

Тарификационный список педагогических работников (дополнительные).

Должностные инструкции работников.

Сметы затрат по каждой ПДО услуге.

Договор о материальной ответственности с лицом, занимающимся приемом денежных средств с помощью контрольно-кассовой техники.

Документы об оплате за ПДО услуги через органы казначейства.

Положение о внебюджетном фонде и порядке расходования внебюджетных средств.

Смета доходов и расходов.

Положение о структурных подразделениях.

Иные локальные акты

Программы и учебный план.

Календарные тематические планы по учебным дисциплинам.

Расписание (сетка) занятий.

Программа методического обеспечения.

Информационный блок

Вывеска с наименованием МОУ и его местонахождением (юридическим адресом).

Вывеска с режимом работы МОУ.

Вывеска с информацией о предоставляемых ПДО услугах.

Информация на сайтах.

Варианты практических заданий для руководителей и педагогов ДОО по вопросам управления ДОО в контексте нового законодательства

1. Анализ практики введения ФГОС ДО

Написание командного эссе на тему «Что изменилось в вашем ДОО в связи с реализацией ФГОС ДО?»

Задание выполняется коллективно командой одной ДОО.

2. Технология командообразования в ДОО в условиях реализации ФГОС ДО

Разработка образовательного мероприятия для педагогов ДОО по вопросам реализации ФГОС ДО с использованием интерактивных технологий (педсовет, методическая консультация, семинар и др.).

Задание выполняется каждым сотрудником самостоятельно.

Структура работы

- Тема мероприятия.
- Актуальность проблемы.
- Цель.
- Задачи.
- Технология.
- Используемые материалы, технические средства.
- Сценарий (ход мероприятия подробно).
- Вывод (рекомендации к использованию в работе).

Примечание: работу нужно представить в форме текста (Word, размер шрифта — 14, междустрочный интервал 1,5); возможна вставка в документ схем, таблиц, рисунков, фото.

3. Правовое регулирование деятельности ДОО в условиях законодательства

Задания дифференцированы для трех групп членов команды: заведующих, старших воспитателей, воспитателей и специалистов ДОО.

Дифференцированные задания

А. Задание для заведующих.

Назовите основные документы, на которых основывается нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности ДОО в условиях реализации ФГОС ДО.

Б. Задание для старших воспитателей.

Перечислите принципы международного и российского законодательства в сфере образования, принципы формирования образовательного пространства и реализации образовательной деятельности, которые явля-

ются основой разработки образовательной программы ДОО в контексте ФГОС ДО.

В. Тест для воспитателей и специалистов ДОО «Правовой статус участников образовательных отношений»

1. К обучающимся каких учреждений не применяются меры дисциплинарного взыскания:

а) ДОО;

б) начального общего образования;

в) дошкольного, начального общего образования, а также к обучающимся с ограниченными возможностями здоровья (с задержкой психического развития и различными формами умственной отсталости)?

2. Имеют ли родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся преимущественное право на обучение и воспитание детей перед всеми другими лицами:

а) да;

б) нет;

в) да. При этом родители (законные представители) обязаны заложить основы физического, нравственного и интеллектуального развития личности ребенка?

3. Какие граждане имеют право на занятие педагогической деятельностью:

а) лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование и отвечающие квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональным стандартам;

б) любой гражданин, имеющий высшее образование?

4. Включается ли в рабочее время педагогических работников научная, творческая и исследовательская работа:

а) да, включаются;

б) нет, так как перечисленная работа носит не обязательный, инициативный характер и не входит в должностные обязанности педагогического работника?

5. Какими нормативными актами определяется режим рабочего времени и времени отдыха педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность:

а) локальными актами учреждения;

б) Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»;

в) коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами организации, осуществляющей образовательную деятельность, трудовым договором, графиками работы и расписанием занятий в соответствии с требованиями трудового законодательства и с учетом особенностей, установленных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке

государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования?

6. Согласно ст. 48 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» педагогические работники несут ответственность за:

а) неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на них обязанностей в порядке и в случаях, которые установлены федеральными законами;

б) неисполнение или ненадлежащее исполнение педагогическими работниками обязанностей при прохождении ими аттестации;

в) неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на них обязанностей в порядке и в случаях, которые установлены федеральными законами. Неисполнение или ненадлежащее исполнение педагогическими работниками обязанностей, предусмотренных ч. 1 настоящей статьи, учитывается при прохождении ими аттестации?

7. С какой целью проводится аттестация педагогических работников:

а) с целью самообразования;

б) в целях подтверждения соответствия педагогических работников занимаемым ими должностям;

в) в целях установления квалификационной категории педагогических работников?

4. Характеристика нормативной базы деятельности ДОО

Каждому сотруднику предлагается ответить на вопросы.

Какие требования к кадровым условиям включает в себя ФГОС ДО?

Как это должно быть отражено на уровне локального регулирования образовательной деятельности в ДОО?

Примечание. Ответы представляются в форме связного текста объемом 50—100 слов.

5. Планирование деятельности ДОО в контексте ФГОС

А. Выполнение заданий, дифференцированных по трем группам членов команды.

Задание для заведующих

Разработайте аналитические материалы по итогам сопровождения введения ФГОС ДО за учебный год (по матрице).

Задание для старших воспитателей

Разработайте план работы методического кабинета на год по развитию профессиональной компетентности педагогов и специалистов по проблемам реализации ФГОС ДО.

Задание для воспитателей и специалистов ДОО

Разработайте Рабочую учебную программу педагога.

Б. Выполнение общего задания (выполняется коллективно командой одной ДОО).

Разработайте годовой план работы ДОО (в контексте реализации ФГОС ДО).

6. Формирование профессиональной компетентности педагогов ДОО в системе методической работы

Задание для заведующих и старших воспитателей

Разработайте образовательное мероприятие для педагогов ДОО по вопросам реализации ФГОС ДО с использованием интерактивных технологий (педсовет, методическая консультация, семинар и др.).

Структура работы

- Тема мероприятия (в соответствии с ФГОС ДО).
- Актуальность проблемы.
- Цель.
- Задачи.
- Технология.
- Используемые материалы, технические средства.
- Сценарий (ход мероприятия подробно).
- Вывод (рекомендации к использованию в работе).

Примечание: работу нужно представить в форме текста (Word, размер шрифта — 14, междустрочный интервал 1,5); возможна вставка в документ схем, таблиц, рисунков, фото.

Задание для воспитателей и специалистов ДОО

Разработайте программу саморазвития педагога.

7. Требования к развивающей предметно-пространственной среде при проектировании деятельности ДОО в контексте ФГОС ДО

Выполнение командного задания: разработка проекта развивающей предметно-пространственной среды ДОО (включая макросреду и групповые помещения).

Задание выполняется коллективно сотрудниками одной ДОО.

8. Требования к психолого-педагогическим условиям реализации образовательной программы ДО в соответствии с ФГОС ДО

Выполнение теста индивидуально каждым сотрудником.

1. Какие психолого-педагогические условия должны быть обеспечены для успешной реализации образовательной программы ДО:

- а) соблюдение режима дня детей;
- б) использование форм и методов работы с детьми, соответствующих их возрастным и индивидуальным особенностям;
- в) организация образовательной деятельности строго по инструкции педагога;
- г) возможность выбора детьми материалов, видов активности, участников совместной деятельности и общения;
- д) внимание и действия педагога должны быть направлены только на непосредственно образовательную деятельность;
- е) поддержка взрослыми положительного, доброжелательного отношения детей друг к другу и взаимодействия детей друг с другом в разных видах деятельности;

- ж) поддержка инициативы и самостоятельности детей в специфических видах деятельности.
2. Кто может проводить оценку индивидуального развития детей:
- психолог;
 - педагогический работник;
 - родители.
3. Для каких образовательных задач могут быть использованы результаты педагогической диагностики:
- оптимизация работы с группой детей;
 - перевод ребенка в другую группу;
 - индивидуализация образования.
4. Наполняемость группы определяется с учетом:
- желания родителей;
 - возраста детей;
 - состояния здоровья детей;
 - специфики программы;
 - особенности расположения ДОО.
5. Выберите необходимые условия для создания социальной ситуации развития детей, соответствующей специфике дошкольного возраста.
1. Обеспечение эмоционального благополучия через:
- фронтальное взаимодействие;
 - непосредственное общение с каждым ребенком.
2. Поддержка индивидуальности и инициативы детей через:
- создание условий для свободного выбора детьми деятельности, участников совместной деятельности;
 - директивную помощь детям;
 - создание условий для принятия детьми решений, выражения своих чувств, мыслей.
3. Установление правил взаимодействия в разных ситуациях:
- развитие умения работать фронтально;
 - развитие коммуникативных способностей детей;
 - развитие умения работать в группе сверстников.
4. Построение вариативного развивающего образования, ориентированного на уровень развития, проявляющийся у ребенка в совместной деятельности со взрослыми и более опытными сверстниками через:
- создание условий для овладения культурными средствами деятельности;
 - организацию учебных видов деятельности;
 - организацию сюжетно-ролевой игры детей;
 - поддержку спонтанной игры детей, ее обогащение, обеспечение игрового времени и пространства.
6. Какие условия должны быть созданы для эффективной реализации ОП ДО:

- а) профессиональное развитие педагогических и руководящих работников;
- б) консультативная поддержка педагогических работников и родителей (законных представителей) по вопросам образования и охраны здоровья детей, в том числе инклюзивного;
- в) участие во Всероссийских конкурсах по профессиональному образованию;
- г) обогащение образовательного процесса программами дополнительного образования?

9. Технологии мониторинга и проектирования психолого-педагогических условий индивидуализации развития ребенка при реализации образовательной программы ДО

Выполнение дифференцированных заданий для трех групп членов команды: заведующих, старших воспитателей, воспитателей и специалистов ДОО.

Задание для заведующих

Разработайте организацию диагностических мероприятий в годовом плане работы ДОО, раздел «Контроль».

Задание для старших воспитателей

Разработайте мониторинговые карты по образовательным областям (один возраст на выбор).

Задание для воспитателей и специалистов ДОО

Разработайте карту индивидуального развития ребенка (один возраст на выбор).

Список использованной и рекомендуемой литературы

Абсалямова А.Г. Концепция регионального содержания дошкольного образования. Уфа, 2006.

Авво Б.В., Сыртланова Н.Ш. Социальное партнерство в условиях профильного обучения. СПб., 2005.

Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: Пер. с англ. / Под ред. А.Н. Петрова. СПб., 2009.

Баранник Н.А. Маркетинг образовательных услуг: базовые понятия // www.oaipkro.nm.ru

Баранников А.Ф. Теория организации: Учеб. для вузов. М., 2004.

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

Бармин Н.Ю. Образование взрослых в условиях новой экономики: социально-философский анализ: Моногр. Н. Новгород, 2010.

Белоусова Р.Ю. К проблеме профессиональной готовности руководителя ДОО к введению ФГОС ДО // Нижегородское образование. 2014. № 3.

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

Белоусова Р.Ю. Совершенствование технологий управления инновационным процессом в дошкольном образовании региона: маркетинговый подход // Образование и саморазвитие. 2011. № 4.

Белоусова Р.Ю. Технологии управления инновационными процессами в дошкольном образовании Нижегородской области: маркетинговый подход: Моногр. Н. Новгород, 2011.

Белоусова Р.Ю. Управление инновационным процессом в дошкольном образовательном учреждении: Метод. пособие. Н. Новгород, 2007.

Белоусова Р.Ю. Управление инновационными процессами в дошкольном образовании Нижегородской области: маркетинговый подход: Моногр. Н. Новгород, 2011.

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

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

Бюджетное послание Президента РФ от 28.06.2012 «О бюджетной политике в 2013—2015 годах».

- Васильев Ю.В.* и др. Теория управления: учебник. М., 2005.
- Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2008.
- Вязникова Л.Ф.* Ценности образования: выбор пути развития // Психологическая наука и образование. 2002. № 4.
- Годовой план работы дошкольной образовательной организации: организационно-управленческое сопровождение реализации ФГОС / Авт.-сост. И.Н. Недомеркова и др. Волгоград, 2015.
- Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ (действ. ред. от 05.05.2014).
- Декларация прав ребенка. Принята резолюцией 1386 (XIV) Генеральной Ассамблеи ООН от 20.11.1959.
- Езопова С.А.* Менеджмент в дошкольном образовании. М., 2003.
- Закон РФ от 02.07.1993 г. № 5485-1 «О государственной тайне» (с изм. и доп., действ. ред. от 08.08.2015).
- Захарова Л.Н.* Психология управления. М., 2012.
- Игнатьева Г.А.* Деятельностное содержание профессионального развития педагога в системе постдипломного образования: Моногр. Н. Новгород, 2005.
- Игнатьева Г.А.* Педагогические аспекты синергетики // Педагогика. 2001. № 8.
- Кибанов А.Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. М., 2013.
- Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 30.09.2015).
- Конвенция о правах ребенка. Принята резолюцией 44/25 Генеральной Ассамблеи ООН от 20.11.1989. (Вступила в силу 02.09.1990).
- Конституция РФ от 12.12.1993 г. (с изм. от 21.03.2014).
- Коротков Э.М.* Менеджмент: Учебник для бакалавров. М., 2013.
- Костригин А.А.* Дошкольное образовательное учреждение как среда формирования социальной идентичности ребенка // Матлы XIII Всероссийской науч. конф., посвященной памяти проф. З.И. Файнбурга «Современное общество: вопросы теории, методологии, методы социальных исследований». Пермь, 2014.
- Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер с англ. М., 1996.
- Лазарев В.С.* Инноватика в школе: Учеб. пособие для системы педагогического образования и повышения квалификации работников образования. Екатеринбург, 2011.

- Лукичева Л.И.* Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Ю.П. Анискина. 9-е изд., испр. М., 2014.
- Лукичева Л.И., Егорычева Е.В.* Менеджмент организации: теория и практика: Учебник для бакалавров. М., 2013.
- Майер А.А.* Структурно-функциональная модель деятельности дошкольного образовательного учреждения как открытой и развивающейся системы // Современное дошкольное и начальное образование: пути развития. Часть первая: Педагогика и психология дошкольного и начального обучения: Мат-лы междунар. науч.-практ. конф. 20—21 марта 2003 г., посвященной 300-летию Санкт-Петербурга. СПб., 2003.
- Майер А.А., Богославец Л.Г.* Сопровождение профессиональной успешности педагога ДОУ: Метод. пособие. М., 2012.
- Максимова С.А., Герасимова И.В.* Построение научного пространства как основа повышения квалификации педагогов в институте развития образования // Нижегородское образование. 2012. № 1.
- Менеджмент в образовании: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Отв. ред. С.Ю. Трапицын. М., 2016.
- Микляева Н.В.* Программа развития ДОУ: технология разработки и модификации: Метод. пособие. М., 2010.
- Морозова Г.А.* Маркетинговые технологии в регионе. Н. Новгород, 2003.
- Наумов С.В.* Управление инновационными процессами в региональной системе образования: Автореф. дисс. ... д-ра пед. наук. СПб., 2009.
- Национальная доктрина образования в Российской Федерации // Народное образование. 2000. № 2.
- Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2012 № 2148-р «Об утверждении государственной программы РФ “Развитие образования на 2013—2020 гг.”»
- Новикова Г.П.* Состояние и перспективы развития дошкольного образования на современном этапе // Сб. мат-лов конф. «Современное содержание дошкольного образования: вариативность — инициатива — устойчивое развитие». Н. Новгород, 2010.
- Новикова Г.П.* Управление дошкольным учреждением в современных условиях: Пособие для руководителя ДОУ. М., 2008.
- Образовательная программа дошкольного образования: технология проектирования на основе требований ФГОС / Под ред. А.А. Майера, А.М. Соломатина, Р.Г. Чураковой. М., 2014.

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

Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. М., 2003.

Панкрухин А. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании: Учеб. пособие. М., 1995.

Педагогика: в гуманистических теориях и системах воспитания / Под ред. Е.В. Бондаревской: Учеб. пособие для студ. сред. и высш. пед. учеб. заведений, слушателей ИПК и ФПК. М.; Ростов-н/Д., 1999.

Письмо Минобрнауки от 31.07.2014 № 08-1002 «О направлении методических рекомендаций по реализации полномочий органов государственной власти субъектов РФ по финансовому обеспечению оказания государственных и муниципальных услуг в сфере дошкольного образования».

Письмо Минобрнауки России от 28.02.2014 г. № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования».

Письмо Минобрнауки России от 13.01.2014 № 08-10 «О проведении мероприятий по введению ФГОС ДО». Приложение: план действий по обеспечению введения ФГОС ДО.

Письмо Рособнадзора от 07.02.2014 № 01-52-22/05-382 «О недопустимости требований от организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам дошкольного образования, немедленного приведения уставных документов и образовательных программ в соответствие с ФГОС ДО».

План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утв. распоряжением Правительства РФ от 30.12.2012 № 2620-р.

План мероприятий по разработке прогноза социально-экономического развития Нижегородской области на 2015 год и на период до 2017 года, областного бюджета на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов. Утв. распоряжением Правительства Нижегородской области от 03.06.2014 г. № 980-р.

Постановление Главного государственного санитарного врача РФ от 15.05.2013 № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 “Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы ДОО”».

Постановление Правительства РФ от 10.07.2013 № 582 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образователь-

ной организации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет” и обновления информации об образовательной организации».

Постановление Правительства РФ от 15.08. 2013 № 706 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».

Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

Приказ Минобрнауки России от 27.03.2006 № 69 «Об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха педагогических и других работников образовательных учреждений».

Приказ Минобрнауки РФ от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам — образовательным программам дошкольного образования».

Приказ Минтруда России от 26.04.2013 № 167н.

Приказ Минтруда России от 18.10.2013 № 544н (с изм. от 25.12.2014) «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)”» (Зарег. в Минюсте РФ 06.12.2013 № 30550).

Приказ от 27.02.2014 № 448 «Об утверждении плана-графика действий по обеспечению введения федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования в Нижегородской области».

Приказ Рособнадзора от 29.05.2014 № 785 «Об утверждении требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет” и формату представления на нем информации». <http://www.garant.ru/hotlaw/federal>

Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 № 2190-р.

Прокуратура Нижегородской области <http://прос-nn.ru/> (дата обращения 24.02.2016).

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

Рубцов В.В., Юдина Е.Г. Современные проблемы дошкольного образования // Психологическая наука и образование. 2010. № 3.

Сафонова О.А. Программно-целевое управление ДОУ: Метод. пособие. Н. Новгород, 2001.

Сафонова О.А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. М., 2011.

Семейный кодекс РФ от 29.12.1995 № 223-ФЗ (ред. от 05.05.2014).

Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом: Учеб. пособие. М., 1997.

Скоролупова О.А. Введение ФГОС дошкольного образования: Разработка Образовательной программы ДОУ. М., 2014.

Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Психология человека. Введение в психологию субъективности: Учеб. пособие. М., 2013.

Солодянкина О.В. Система проектирования в дошкольном учреждении: Метод. пособие. М., 2010.

Тимофеева Л.Л., Бережнова О.В. Повышение профессиональной компетентности педагога дошкольного образования: Учеб.-метод. пособие. Вып. 1. М., 2013.

Трудовой договор или система трудовых отношений? Два подхода к эффективному контракту // <http://eurekanext.livejournal.com/224069.html>

Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (посл. ред.).

Уголовно-процессуальный кодекс РФ от 18.12.2001 № 174-ФЗ (ред. от 01.05.2016).

Уголовный кодекс РФ от 13.06.1996 № 63-ФЗ (изм. от 10.10.2013).

Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования науки».

Указ Президента РФ от 06.03.1997 № 188 «Об утверждении перечня сведений конфиденциального характера».

Управление качеством образования: Практико-ориентированная моногр. и метод. пособие / Под ред. М.М. Поташника. М., 2000.

Федеральный закон от 29.12.2010 № 436-ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию» (ред. от 29.06.2015).

Федеральный закон от 24.07.1998 № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в РФ» (с изм. ФЗ от 03.06.2009 №118-ФЗ).

Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 24.11.2014).

Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 23.07.2013).

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 30.12.2015).

Федеральный закон РФ от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» (с изм., вступил в силу с 10.01.2014).

Федеральный закон РФ от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (с изм. на 04.06.2014).

Чичикин В.Т. Структура и регуляция профессиональной готовности педагога физической культуры: Моногр. Н. Новгород, 2011.

Чичикин И.В. Подходы к формированию коммуникативной компетентности в профессиональном образовании менеджеров // Среднее профессиональное образование. 2010. № 5.

Шегаев И.С. Профессионально-личностный портрет руководителя образовательного учреждения школьного уровня: каким ему быть? Кадровый ответ // Теория и практика образования в современном мире: Мат-лы IV междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, январь 2014 г.). СПб., 2014.

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

Содержание

Введение	3
Научные подходы к управлению ДОО	5
Аспекты правового регулирования дошкольного образования как основа управления ДОО.....	9
Актуальные вопросы разработки контента сайта ДОО в соответствии с требованиями законодательства.....	20
Управление инновационным развитием дошкольного образования	32
Дополнительные платные образовательные услуги как одно из условий повышения качества дошкольного образования	39
Модель ДОО как открытой образовательной системы в контексте требований законодательства	90
Профессиональная нормативно-компетентностная модель руководителя ДОО	103
Заключение	112
<i>Приложение 1. Перечень учредительных и других правоустанавливающих документов ДОО, необходимых для организации ПДОУ</i>	<i>113</i>
<i>Приложение 2. Варианты практических заданий для руководителей и педагогов ДОО по вопросам управления ДОО в контексте нового законодательства</i>	<i>119</i>
Список использованной и рекомендуемой литературы	121