

**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВОПРОСАМ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-
ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Ханты-Мансийск
2014

ББК 74.04 (02)

*Подготовлено по заказу автономного учреждения
дополнительного профессионального образования
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры
«Институт развития образования»*

Н 34 Научно-методические рекомендации по вопросам развития государственно-общественного управления в системе дошкольного образования /автор-составитель: Тарасова Н.В. – Ханты-Мансийск: РИО ИРО, 2014. – 102 с.

ISBN 978-5-94611-221-5

Методические рекомендации содержат описание общих подходов к реализации принципов государственно-общественного управления в дошкольном образовании, характеристику общественного участия в процессах введения и реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, а также включают в себя информационные блоки теоретического и методического характера.

Методические рекомендации предназначены для руководящих и педагогических работников дошкольных образовательных организаций, государственных и муниципальных служащих органов, осуществляющих управление в сфере образования, широкого круга общественности и призваны обеспечить развитие государственно-общественного управления образованием.

ББК 74.04 (02)

ISBN 978-5-94611-221-5

©АУ «Институт развития образования», 2014

©Авторский коллектив, 2014

Автор-составитель Тарасова Наталья Владимировна

**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВОПРОСАМ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-
ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Оригинал-макет изготовлен
редакционно-издательским отделом
АУ «Институт развития образования»*

Формат 60*84/16. Гарнитура Times New Roman.
Усл.п.л. 6,3. Заказ №356. Тираж 50 экз.

Институт развития образования

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра
628012, г. Ханты-Мансийск, ул. Чехова, 12

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩИХ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	7
1.1. Модели государственно-общественного управления дошкольной образовательной организацией.....	7
1.2. Функции публичного доклада в системе государственно- общественного управления ДОО.....	23
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В ПРОЦЕССАХ ВВЕДЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	30
2.1. Права, обязанности и ответственность родителей в сфере образования.....	30
2.2. Модели реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования.....	35
ГЛАВА 3. ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЛОКИ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И МЕТОДИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА.....	40
3.1. Диалогические модели связей с общественностью.....	40
3.2. Переход дошкольных образовательных организаций к государственно-общественному управлению на основе использования проектного подхода	45
3.3. Методы инициации проекта по переходу детского сада к государственно-общественному управлению.....	48
3.4. Содержание и методы планирования, организации и исполнения проекта.....	51
3.5. Содержание и методы кадрового, финансово-экономического управления проектом внедрения государственно-общественного управления.....	58
3.6. Мониторинг проекта внедрения инновационной системы управления ДОО.....	64
4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕДАГОГА В РЕЖИМЕ САМООБРАЗОВАНИЯ.....	69
5. ЗАДАНИЕ НА ОСМЫСЛЕНИЕ И РЕФЛЕКСИВНУЮ ОЦЕНКУ СОБСТВЕННОГО ОПЫТА И ОПЫТА КОЛЛЕГ.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
ЛИТЕРАТУРА.....	90
ГЛОССАРИЙ.....	94

ВВЕДЕНИЕ

В последние десятилетия в российском обществе образование выходит из рамок ведомственной принадлежности, становится сферой непосредственных интересов различных социальных групп и общественных структур.

Реальная жизнь не раз доказывала, что институт образования ни в коем случае не может существовать отдельно от государственных институтов экономики, права, массовой коммуникации, демографического развития. Поэтому образование развивается с учетом всех изменений и тех тенденций, которые происходят в обществе и получает социальный заказ на новое качество образования.

В системе дошкольного образования процесс расширения общественного участия в управлении образованием происходит медленнее, чем в общем образовании, но путь к новому состоянию и новому качеству образования невозможен без организации диалога между сферой образования, институтами попечительства и родительской общественностью.

С 2013 года дошкольное образование стало уровнем общего образования (Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ), утвержден ФГОС дошкольного образования (Приказ от 17 октября 2013 г. №1155, зарегистрирован в Минюсте от 14 ноября № 30384 2013), который является стандартом поддержки разнообразия в дошкольном детстве. Стандарт представляет собой совокупность государственных гарантий и требований к программам, условиям и результатам получения бесплатного доступного качественного образования посредством:

- расширения возможностей развития личностного потенциала и способностей каждого ребенка дошкольного возраста;
- обеспечения условий здорового образа жизни и безопасности ребенка;
- минимизации рисков кризисов возрастного развития ребенка при переходе от дошкольного детства к начальной школе;
- приобщения детей через соответствующие их индивидуально-возрастным особенностям виды деятельности к социокультурным нормам, традициям семьи, общества и государства;

Управление развитием – это обеспечение устойчивых изменений направления деятельности, выполняемых функций, структуры организации и качества системы.

Управление функционированием – это поддержание системы в устойчивом, стабильном состоянии.

Уровни попечительства – локальный (уровень образовательного учреждения): территориальный, муниципальный, корпоративный, региональный, межрегиональный, федеральный, международный.

Управляющий совет – коллегиальный орган, состоящий из избранных и назначаемых членов, имеющих управленческие полномочия по решению и согласованию значимых вопросов функционирования и развития образовательного учреждения.

Фонды – форма помощи дошкольным организациям. Помощь таких организаций имеет различные виды грантов. Такие фонды могут быть внебюджетные, так и включенные в бюджет, действуют на разных уровнях и управляют разными структурами – комитетами охраны природы, администрацией региона или управлением фонда. Финансирование – целевое. Можно получить деньги на программу экологического воспитания детей, издание методического комплекта, на практически мероприятия.

В связи с недостаточным уровнем финансирования системы дошкольного образования детские сады вынуждены изыскивать внебюджетные средства для нормального развития и функционирования, что требует от руководителей ДОО более глубокого знания основ благотворительной деятельности.

Web-страница – гипертекстовый документ или часть документа, вызываемый на экран при обращении по конкретному адресу.

Каждой Web-странице соответствует отдельный гипертекстовый файл. Его обозначение в адресе документа указано явно или неявно. Документ может состоять из нескольких Web-страниц, то есть из нескольких файлов, помещенных в общую папку. Тогда обязательно есть начальная страница документа и соответствующий ей файл, который вызывается по умолчанию при обращении к документу. Web-страница может содержать несколько гипертекстовых файлов. В этом случае всегда есть основной гипертекстовый файл, формирующий страницу на экране, и несколько вспомогательных файлов, вызываемых на экран командами из основного файла.

Спонсорство – это форма добровольного вложения (инвестирования) материальных активов частного и корпоративного бизнеса, не предусматривающая получение прибыли, для поддержки модернизации и развития сферы производства и услуг.

Спонсорство – это добровольное участие физических и юридических лиц в материальной и других видах поддержки спонсируемой организации, предусматривающее получение не прибыли, а полученного эффекта (чаще всего, это популяризация своего бренда (торговой марки).

Поэтому спонсорство в современной экономике рассматривается как один из маркетинговых инструментов. Спонсорскую и благотворительную деятельность можно рассматривать в качестве поддержки бизнесом нуждающихся в дополнительной помощи. Спонсорство в современном законодательстве представлено в контексте рекламы.

Стратегический план – документ, определяющий общие направления деятельности (развития) образовательной организации, муниципальной системы образования в изменяющейся среде (внешней и внутренней).

Структурно-функциональный подход – системный подход, предполагающий выделение основных функциональных элементов в системах деятельности и установление между ними отношений и связей, обеспечивающих гарантированное достижение общего результата.

Субъекты государственного управления системой образования – Министерство образования и науки РФ, региональные Министерства и Департаменты образования, муниципальная система образования, образовательная организация.

Сфера попечительства – область совместной (образовательной, воспитательной, учебно-производительной, маркетинговой, спортивно-оздоровительной, досуговой и др.) деятельности в системе образования, включающая создание новых видов общественной практики.

Управляющий совет ОО – коллегиальный орган самоуправления, имеющий полномочия, определенные уставом образовательного учреждения, по решению вопросов его функционирования и развития.

- развития интереса и мотивации детей к познанию мира и творчеству;
- реализации вариативных образовательных программ, поддерживающих социокультурное разнообразие детства;
- разработки нормативов условий, обеспечивающих общую организацию содействия детей и взрослых в дошкольном детстве;
- соблюдения прав ребенка, родителей и других участников образовательного процесса.¹

Государственно-общественное управление даст возможность решить важнейшие задачи, стоящие перед системой дошкольного образования – *качество, доступность и эффективность*.

Вопросы преемственности дошкольного и общего образования также тесно связаны с системой общественного управления, так как единое образовательное пространство невозможно создать без участия родителей, руководителей организаций и предприятий, а также всех заинтересованных жителей города, района, села.

Успешные отношения государственного и общественного управления в дошкольном образовании должны обеспечить условия в основе, которых лежит – открытость, полнота и достоверность информации, взаимопонимание и доверие.

Активизация участия общественности в управлении дошкольным образованием должна проявиться в формировании органов государственно-общественного управления, расширении их функций и полномочий, привлечении к управлению более широких слоев общественности, социальных партнеров.

В то же время имеет место и ограничение возможностей совершенствования систем управления дошкольными образовательными организациями, что связано с:

- вынужденной концентрацией руководителей на обеспечении функционирования учреждений, затрудняющей и замедляющей переориентацию управления на приоритеты развития;
- недостаточной разработанностью механизмов реализации государственно-общественного управления финансово-экономической самостоятельности детского сада;

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования: сб. документов / предисловие В. Кудрявцева. – М.: Федеральный институт развития образования, 2013. – С. 8

- определенным снижением управляемости, исполнительской дисциплины в образовательных организациях дошкольного образования, вследствие снижения общей трудовой мотивации;

- отсутствием необходимой для интенсивного развития «критической массы» специалистов, профессионально занимающихся совершенствованием управления учреждениями образования, которое в ближайшее время предстоит преодолеть.

Цель дальнейшего реформирования дошкольного управления состоит в устранении этих ограничений и создании системы, обеспечивающей эффективное взаимодействие детского сада, государства и общественности в интересах развития и достижения высокого качества дошкольного образования, его многообразия и ориентации на удовлетворение запросов личности и общества. Основными направлениями реформирования дошкольного управления являются:

- уточнение компетенции, полномочий и ответственности органов управления образованием всех уровней и обеспечение их эффективного взаимодействия;
- переход к демократическим формам и методам управления образовательным учреждением;
- развитие общественных форм управления детским садом;
- дальнейшее расширение автономии учреждений дошкольного образования с одновременным повышением их ответственности за конечные результаты деятельности.

разовательных учреждений с объединениями юридических лиц, общественными и государственно-общественными объединениями, иными юридическими лицами и гражданами, осуществляющими деятельность в сфере образования.

Система самоуправления в образовательной организации – необходимое и важное звено в системе государственно-общественного управления образованием; комплекс форм, методов, приемов, позволяющих вовлечь в управленческую деятельность всех участников образовательного процесса и, прежде всего, педагогов; включение исполнителей в процесс выработки и принятия решений.

Совет образовательного учреждения – коллегиальный орган управления ОУ, реализующий принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием.

Современное качество образования – комплекс, включающий качество образовательных результатов ДОО и качество условий организации образовательного процесса.

Социальный механизм государственного управления – организованное взаимодействие людей, их сообществ, социальных групп и необходимость соблюдения взаимных обязательств и ответственности.

Социальное партнерство – осуществление предпринимательской деятельности, среди целей которой – не только получение прибыли, но и развитие социальной сферы посредством предоставления работы социально насыщенным категориям граждан, лицам с ограниченными возможностями и т.д.

Спонсор – это лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого другого мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности.

Спонсорская помощь – носит, как правило, разовый или краткосрочный характер и не имеет строго определенных систем управления расходованием финансовых средств из спонсорских взносов. Деятельность спонсоров предполагает широкую гласность и рекламирование в средствах массовой информации.

Попечитель – статус юридического либо физического лица, заинтересованного в повышении эффективности и улучшении условий функционирования конкретного ОУ и активно реализующего эту заинтересованность.

Программа развития образовательного учреждения – важнейший стратегический документ ОУ в инновационном режиме жизнедеятельности, принявший за основу программно-целевую идеологию развития. Особая разновидность плана работы по внедрению нововведений, перспективных потребностей, социального заказа.

Программно-целевой метод в управлении – совокупность действий, затрагивающих муниципальную систему образования в целом и предусматривающих создание механизмов их координации и распространения на муниципальном и учрежденческом уровнях, а также формирование системы индикаторов и показателей изменений в образовании.

Проект – 1. Документ (планового характера) и деятельность, направленная на реализацию задач, отраженных в документе.

2. Деятельность по достижению нового результата в рамках установленного времени с учетом определенных ресурсов.

3. Продукт интеллектуальной деятельности, направленный на создание условий для реализации планируемой деятельности и достижения результата.

Ресурсный анализ – процедура соотнесения требований к условиям реализации основной образовательной программы с имеющимися реальными ресурсами ДОО и разработка программы обеспечения недостающими ресурсами.

Сайт – тематический гипертекстовый информационный блок, содержащий один или несколько связанных между собой гипертекстовых документов.

Система государственно-общественного управления в сфере образования области – единая система организационных форм и органов на уровне региона, муниципальных образований, обеспечивающих взаимодействие и совместную деятельность по вопросам компетенции в сфере образования органов государственной власти, органов управления образованием области по вопросам определенной законодательством компетенции об-

ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩИХ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЦИПОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

1.1. Модели государственно-общественного управления дошкольной образовательной организацией

Понятие «государственно-общественное управление образованием» стало употребляться в педагогике с конца 80-х годов. После распада СССР и провозглашения российского суверенитета оно было закреплено в Законе «Об образовании» 1992 г. «**Государственно-общественное управление** – это управление, в котором представлены две взаимодействующие составляющие, два начала, два рода субъектов, а именно субъекты государственной и общественной природы»²

НОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Очевидно, что государственно-общественное управление не составляет арифметическую сумму государственных и общественных структур управления образованием, а представляет собой систему, основанную на добровольном принятии государством и гражданами определенных обязательств в управлении образованием.

Содержание государственно-общественного управления составляет деятельность его субъектов по двум направлениям:

- обеспечение функционирования образовательной сферы: участие в подготовке, принятии и реализации нормативно-правовой базы; взаимодействие государственных органов и общественных объединений и организаций, способствующих гармонизации, гуманизации и гражданско-правовому закреплению разнообразных организационных и организационно-правовых форм взаимоотношений участников образовательного процесса; привлечение в образование сил и средств юридических и физических лиц;

² Учебно-методические материалы по организации деятельности управляющих советов, по общей редакции А.М. Моисеева М., 2004 - С.8

- развитие системы образования; разработка и реализация соответствующих программ, в том числе направленных на его модернизацию; совершенствование содержания, форм и методов образовательной деятельности; подготовка, принятие и введение в действие нормативных документов по мерам стимулирования деятельности учреждений образования и органов управления им.

Целью государственно-общественного управления образованием является оптимальное сочетание государственных и общественных начал в интересах человека, социума и властей (В.И. Бочкарев)³. В числе основных следует считать следующие его задачи:

- реализацию законодательно определенных прав педагогов, специалистов, воспитанников и их родителей на участие в управлении образовательными учреждениями;
- демократизацию государственного управления образованием;
- удовлетворение потребностей и интересов участников образовательного процесса;
- развитие согласительных механизмов по решению общих задач.

В **организационную структуру** государственно-общественного управления образованием включаются органы государственной власти и местного самоуправления; федеральные и региональные, а также местные органы управления образованием, органы управления образовательными организациями; органы общественного управления и самоуправления всех уровней.

В итоге государственно-общественное управление образованием можно представить как интеграцию трех направлений работы:

- демократизация деятельности органов государственной власти и управления образованием;
- развитие самоуправляющихся ассоциаций участников образовательной деятельности (профессиональных ассоциаций педагогов, органов родительского самоуправления всех уровней);
- организация общественных органов управления образованием, в которых представлены все слои населения.

³ Бочкарев В.И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть – // Педагогика. – 2001. – № 2. – С. 9–13.

Орган государственно-общественного управления в сфере образования области – коллегиальный орган, обладающий определенными управленческими полномочиями в сфере образования, формируемый посредством процедур выборов, назначения из представителей участников образовательного процесса, органов государственной власти, органов местного самоуправления, органов управления в сфере образования, из представителей граждан, их объединений и организаций, иных юридических лиц, действующих в сфере образования.

Органы государственно-общественного управления в сфере образования муниципальных районов и городских округов – коллегиальные органы, формируемые собраниями, конференциями представителей участников образовательного процесса, а также граждан, представителей их объединений, действующих в сфере образования, посредством выборов, назначения на уровне муниципального образования, общеобразовательных учреждений.

Ориентация на результаты образования – системообразующий компонент ФГОС, в котором развитие личности обучающегося на основе усвоения универсальных учебных действий, познания и освоения мира составляет цель и основной результат образования.

Партисипация – участие граждан, общества в государственном управлении с целью повышения заинтересованности в результатах общей работы.

Положение – это организационно-юридический документ, регламентирующий деятельность управлений и их структурных подразделений.

Попечительский совет – это негосударственная, неправительственная, общественная, некоммерческая организация, объединяющая на добровольной основе физических и юридических лиц, заинтересованных в реализации образовательных потребностей на основе развития образования и конкретного образовательной организации.

Педагогический совет – постоянно действующий орган управления образовательного учреждения для рассмотрения основных вопросов образовательного процесса.

Механизм принятия решений – это совокупность операций, включающая выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей.

Муниципальная образовательная сеть – социально-экономическое партнерство (содружество и кооперация различных ОУ), обеспечение движения учащихся по школам в зависимости от ресурсного обеспечения профильных и элективных курсов, ресурсный центр образования в районе.

Общественная экспертиза качества образования – проводимая общественными экспертами процедура оценки качества образования и условий его осуществления при установлении их соответствия законодательству и нормативным документам, выявление проблемных зон и выработка рекомендаций по разрешению проблем образования, воспитания и развития детей.

Общественное наблюдение – участие представителей общественного управления образованием в деятельности образовательных учреждений, аттестационных, аккредитационных, конфликтных и иных комиссий.

Общественное управление системой образования – продуктивная деятельность общественности, заключающаяся в активном проявлении гражданской инициативы и социальной ответственности в управлении системой образования.

Общественность – организованные структуры (советы, ассоциации, союзы, некоммерческие партнерства, профессиональные педагогические, родительские и детские объединения и т. п.), отражающие интересы социальных групп в области образования и не подчиненные органам управления образованием.

Общественный контроль – участие представителей органов самоуправления образовательных учреждений, профессиональной, деловой и родительской общественности, общественных объединений и организаций, органов ученического и студенческого самоуправления в оценке качества образования, в отстаивании прав участников образовательного процесса.

Основными формами, через которые реализуется в дошкольных образовательных организациях государственно-общественное управление, являются: советы, родительские комитеты, которые, как правило, выполняют только совещательные функции.

Позиция участников образовательного процесса не учитывается при принятии ключевых управленческих решений о стратегии развития учреждения, содержании и условиях организации образовательного процесса (варианты моделей ГОУ, включая управляющий совет будут рассмотрены ниже) и попечительский совет, созданный либо как орган, не имеющий статуса юридического лица, либо оформленный как самостоятельное юридическое лицо в виде некоммерческой организации – АНК, фонда, некоммерческого партнерства и др. На базе их сочетания могут быть созданы варианты типовых моделей ГОУ ДО. Рассмотрим основные формы государственно-общественного управления дошкольной образовательной организацией.

Совет дошкольного образовательного учреждения с полномочиями управляющего органа (**Управляющий совет**) создается путем внесения изменений в устав учреждения и принятия локальных нормативных актов учреждением, регламентирующих формирование и деятельность совета. Изменения в уставе и локальные нормативные акты утверждаются учредителем.

Таким образом, все необходимое юридическое оформление Управляющего совета осуществляется на местном уровне локальными (местными) нормативными актами.

Управляющий Совет детского сада – это орган, осуществляющий государственно-общественное управление дошкольной образовательной организацией.

Управляющий Совет состоит из:

- представителей родителей (законных представителей);
- работников образовательного учреждения;
- руководителя ДОО, в обязательном порядке включаемый в состав Управляющего совета с правом одного решающего голоса по должности;
- представителя учредителя;
- кооптированных членов из числа социальных и частных партнеров ДОО,

- работодателей и их объединений, деятелей науки, культуры, общественных деятелей, депутатов различных уровней, представителей СМИ, работников учреждений общего и профессионального образования, здравоохранения, иных граждан и их общественных объединений и некоммерческих организаций, заинтересованных в функционировании и развитии ДОО.

Управляющий Совет создается (образуется) с использованием процедур выборов, назначения и кооптации. На основе выборов определяются члены управляющего совета из числа родителей (законных представителей) и работников образовательного учреждения. Учредителем соответствующей образовательной организации назначается представитель учредителя в управляющем совете. Руководитель образовательной организации входит в состав управляющего совета по должности.

Управляющий Совет вправе кооптировать в свой состав:

- представителей организаций образования, науки, культуры;
- граждан, известных своей культурной, научной, общественной, в том числе благотворительной, деятельностью в сфере образования;
- работодателей (их представителей), чья деятельность прямо или косвенно связана с данной дошкольной образовательной организацией или территорией, на которой оно расположено.

Количественный состав Совета определяется Уставом дошкольной образовательной организацией самостоятельно (возможная численность – от 7 до 21 члена)

Количество членов Управляющего совета, избираемых из числа родителей (законных представителей) обучающихся (воспитанников), не может быть меньше одной трети и больше половины общего числа членов Совета.

Количество членов Управляющего совета из числа работников дошкольной образовательной организации не может превышать одной четверти общего числа членов Совета. При этом не менее двух третей членов Совета, дошкольной образовательной организации представляющих его работников, должно быть избрано из числа педагогических работников данной дошкольной образовательной организацией.

кретной работы. Основное отличие гранта от обычного пожертвования в том, что у него есть четко обозначенная и прописанная цель, одинаково важная и грантодателю и грантопоучателю.

Доноры (грантодатели, спонсоры) – частные лица или организации, рассматривающие заявки на грант и предоставляющие гранты. Они предоставляются в результате проведения грантовых программ – конкурсов, объявляемых среди образовательных учреждений.

Гранты делятся:

- разовые – программы грантов, которые проводятся один раз (как правило, направленные на достижение определенных целей и задач);
- циклические – программы грантов, повторяющиеся через определенные промежутки;
- постоянные – программы грантов, не имеющие определенных сроков подачи заявок на финансирование. Проекты рассматриваются по мере поступления.

Единая информационно-образовательная среда – комплекс аппаратных и программных средств, обеспечивающих объединение информационно-образовательных ресурсов и активное внедрение информационно-коммуникационных технологий в образовательный процесс и управление.

Имущество попечительского совета – сумма финансовых, материальных и интеллектуальных средств, образуемых из взносов попечителей или учредителей, а также полученных попечительским советом иным законным путем в целях осуществления всемерной помощи и поддержки образовательного учреждения.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) – технологии, основанные на комплексном использовании средств вычислительной техники и телекоммуникаций для получения, обработки, передачи и использования информации.

Компетентность – это совокупная характеристика компетенций, проявленных человеком в деятельности, готовность человека к осуществлению деятельности и решению задач.

Культурно-исторический и системно-деятельностный подход – методологическая и теоретическая основа ФГОС, предполагающая использование при его построении и в процессе реализации общей теории систем и теории деятельности.

ГЛОССАРИЙ

Бизнес-ангел – частный инвестор, финансирующий высоко-рисковое инновационное предприятие с высоким потенциалом на ранних стадиях развития, инвестируя часто не только капитал, но и опыт, деловые связи.

Благотворительность – это добровольное и бескорыстное пожертвование физическим и юридическим лицам материальных, финансовых, организационных и других видов средств для оказания безвозмездной помощи, не предусматривающее получение прибыли.

Благотворительные организации – негосударственные, не-муниципальные, некоммерческие организации в форме общественных фондов, объединений, учреждений (если учредитель – благотворительная организация) и в иных, предусмотренных законом формах некоммерческих организаций.

Венчурная филантропия – представляет собой использование венчурных (высокорисковых) средств финансирования социально значимых проектов в виде долгосрочной финансовой поддержки и коучинга. Тем самым, венчурная филантропия взаимосвязана с социальным предпринимательством и деятельностью бизнес-ангелов.

Государственное управление системой образования – легитимное, организующее и регулирующее воздействие государства (органы управления образованием федерального, регионального, муниципального уровней) на систему образования, направленное на обеспечение, гарантирование права личности на получение образования определенного уровня, по определенному направлению.

Государственно-общественное управление в сфере образования – управление, в котором сочетается деятельность субъектов управления государственной и общественной составляющей, направленная на организацию функционирования и развития сферы образования.

Грант – средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения кон-

В соответствии с предлагаемой моделью Управляющий Совет играет преимущественно стратегическую роль в управлении детским садом. Это включает разработку стратегии развития дошкольной образовательной организации, постановку целей и задач, определение политики достижения этих целей. Совет оценивает результаты работы детского сада с точки зрения достижения поставленных целей и задач, которые формулируются руководством детского сада и Советом совместно на каждый год. Однако совет не вмешивается в профессиональные вопросы воспитателей и специалистов, и не оценивает их профессиональный уровень.

Для руководства дошкольной образовательной организации Управляющий Совет является механизмом привлечения дополнительных сил, ресурсов родителей и других представителей общества, активность которых мотивируется их реальной возможностью участвовать в определении стратегического развития детского сада, организации ее уклада жизни, влиять на организацию финансово-хозяйственной деятельности детского сада. Информационная доступность является сама по себе движущим фактором развития заинтересованности участия общественности в государственно-общественном управлении.

Эффективность работы совета во многом зависит от взаимоотношений заведующего с членами совета. В обязанности заведующего входит формулирование политики целей, задач для рассмотрения и принятия их управляющим советом. Заведующий отчитывается перед Управляющим советом о достигнутом уровне развития детского сада, по крайней мере, один раз в год. Заведующий должен предоставлять Управляющему Совету своего детского сада достаточно информации, для того, чтобы члены совета убедились, что в детском саду реализуется та политика, которую принял Совет.

Формирование состава Совета на практике - это те или иные выборы. Фактически такие выборы инициируются администрацией дошкольной образовательной организацией. Руководство детского сада должно обеспечить их открытый, публичный, демократический характер, организовать подготовку их и проведение, в том числе оформить документально.

В первый раз выборы в Совет проводятся на основании приказа учредителя, где заведующим поручается организация выборов Совета, и устанавливаются предельные сроки формирования Совета.

Члены Совета из числа родителей избираются общим собранием родителей (законных представителей) воспитанников. Возможно избрание членов Совета на родительской конференции – собрании специально избранных представителей родителей воспитанников от каждой группы.

Родители воспитанников участвуют в выборах членов Совета дошкольной образовательной организации – непосредственно на собрании или через своих представителей на конференции – по принципу «одна семья (полная или неполная)» один голос, независимо от количества детей данной семьи, воспитанников в данном детском саду.

Работники ДОО, дети которых пребывают в данной образовательной организации, не могут быть избраны в члены Совета в качестве представителей родителей (законных представителей) воспитанников.

Члены Совета из числа работников избираются общим собранием (конференцией) работников данной образовательной организации.

Члены Совета избираются сроком на два года, за исключением членов Совета из числа работников, которые избираются сроком на один год. Процедура выборов для каждой категории членов Совета определяется соответствующим собранием (конференцией) на основе Примерного положения о порядке выборов членов Совета ДОО, разработанного и утвержденного Министерством образования Российской Федерации.

Для проведения выборов в Совет создается избирательная комиссия. В состав избирательной комиссии назначается представитель учредителя, и избираются представители родительской общественности. Приказом руководителя ДОО утверждается состав избирательной комиссии, и назначаются сроки выборов.

Заведующий в трехдневный срок после получения результатов издает приказ, в котором объявляет список избранных членов Совета, назначает дату первого заседания Управляющего совета, например, не позднее, чем через 2 недели после издания приказа, и направляет соответствующее извещение учредителю.

- «Обруч» – иллюстрированный научно-популярный журнал для руководителей всех уровней, методистов, воспитателей детских садов, учителей начальной школы и родителей. URL: <http://www.obruch.ru>.
- Российский общеобразовательный портал URL: <http://www.school.edu.ru>.
- Российское образование. Федеральный образовательный портал URL: <http://www.edu.ru/>.
- Российское образование. Федеральный портал URL: <http://www.edu.ru/index.php>.
- Сайт «Всероссийский Августовский педсовет» URL: www.pedsovet.org.
- Сайт Детская психология для родителей. URL: http://psyparents.ru/read/books/21037/%20http://www.samokatbook.ru/book/view/76/?SHOWALL_2=1.
- Сайт социальная сеть работников народного образования (nsportal.ru). URL: <http://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/2012/05/21/federalnye-gosudarstvennye-trebovaniya-k-sozdaniyu-predmetno#1>.
- Сайт ФГАУ «ФИРО». URL: <http://www.firo.ru>.
- Сайт фестиваль педагогических идей «Открытый урок». URL: <http://festival.1september.ru/>.
- Справочная правовая система «КонсультантПлюс» URL: <http://www.consultant.ru>.
- ФГОС URL: <http://минобрнауки.рф/новости/3447/файл/2280/13.06.14>.
- Федеральная целевая программа развития образования на 2011–2015 гг. URL: <http://www.rg.ru/2011/03/09/obrazovanie-site-dok.html>.

24. Козлова А.В. Работа ДОО с семьёй: метод. рекомендации. – М.: ТЦ Сфера, 2010. – 112 с.
25. Косарецкий С.Г., Моисеев А.М., Седельников А.А., Шимутина Е.Н. Государственно-общественное управление образованием: от прецедентов к институту. Исследования и разработки. – М., 2010.
26. Косарецкий С.Г., Седельников А.А., Мерцалова Т.Н., Моисеев А.М., Шимутина Е.Н. Государственно-общественное управление образовательным учреждением в вопросах и ответах. – М.: Сентябрь, 2011. – 192 с.
27. Королева Н.Н., Савинова О.Н., Эффективное взаимодействие семьи и ДОО // Справочник руководителя дошкольного учреждения. – 2007. – № 9. – С. 8–12.
28. Короткова Н.А. Материалы и оборудование для игровой деятельности // Материалы и оборудование для детского сада: пособие для воспитателя детского сада. – М.: Линка-пресс, 2005.
29. Короткова Н.А., Нежнов П.Г. Наблюдение за развитием детей в дошкольных группах. – М., 2002. – 43 с.
30. Короткова Н.А. Формы игры в образовательном процессе детского сада // Ребенок в детском саду. – 2010. – № 4.
31. Коломиец Т.В. Формирование познавательной самостоятельности младших дошкольников на основе идей личностно ориентированного подхода // Автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Владимир, 2009. – 25 с.
32. Красношлык З.П. Педагогическое партнёрство семьи и дошкольного образовательного учреждения в формировании основ физической культуры детей: дис. ... канд. пед. наук. – Владикавказ, 2006. – 201 с.

Электронные образовательные ресурсы

- ИД «Воспитание дошкольника». URL: <http://dovosp.ru>.
- Министерство образования и науки РФ URL: <http://минобрнауки.рф>.
- МЦФЭР – ресурсы образования. URL: <http://www.volga-print.ru>.
- Образовательный портал. URL: <http://www.prodlenka.org/vneklassnaia-rabota-publikacii.html>.

На первом заседании избирается председатель, секретарь. На этом же заседании кто-то может быть кооптирован.

После первого заседания Председатель совета направляет список членов нового Совета учредителю. Учредитель регистрирует новый состав Управляющего совета в книге регистрации Управляющих советов ДОО и сообщает номер регистрации Председателю совета и заведующему.

Регистрация является основанием для выдачи членам Управляющего совета удостоверений, заверяемых подписью заведующего и печатью ДОО.

Педагогический совет – постоянно действующий коллегиальный орган самоуправления педагогических работников. Он проводится для рассмотрения и решения основных вопросов образовательной работы в ДОО. Его деятельность определяется «Положением о Педагогическом совете дошкольного образовательного учреждения». Педагогический совет создается во всех образовательных организациях, где больше трех педагогов.

В постоянный состав педсовета входит заведующий ДОО (председатель), его заместитель, все воспитатели, специалисты, могут входить председатель родительского комитета ДОО, представитель учредителя. В расширенный состав Педагогического совета в зависимости от обсуждаемых вопросов могут быть приглашены представители сотрудничающих организаций и учреждений, преподаватели вузов, члены общего и групповых родительских комитетов, представители детских общественных организаций, родители. Председателем Педагогического совета ДОО является заведующий ДОО (на отдельных заседаниях может избираться сменный председатель).

Целью каждого Педагогического совета является сопоставительный анализ решаемых задач в соответствии с образовательной программой и программой развития ДОО. Система работы в данном направлении позволит выявить проблемы, стоящие перед коллективом образовательного учреждения на сегодняшний день определить главную задачу: расширение информационного поля педагогических работников в области новых образовательных технологий и их использовании в образовательном процессе.

Задачи Педагогического совета:

- рассмотрение основных вопросов образовательной работы;
- демократизация системы управления ДОО;
- внедрение в практику достижений науки и передового педагогического опыта;
- объединение усилий педагогического коллектива ДОО на повышение уровня образовательной работы обсуждение, утверждение и выполнение планов всех подразделений и служб ДОО (заместителей заведующих по воспитательно-методической работе, психологической службы и т. д.);
- контроль за санитарно-гигиеническим режимом ДОО и другими вопросами жизни и деятельности ДОО;
- принятие решений о создании студий, кружков и других объединений детей.

Анализ задач позволяет сделать вывод о том, что современный Педагогический совет является полифункциональным.

Он выполняет следующие функции:

- управленческие;
- методические;
- воспитательные;
- социально-педагогические.

Приоритетность каждой из них зависит от целевых установок педагогического коллектива и его руководителей.

Управленческие (административные) функции Педагогического совета включают следующие разновидности: законодательные, совещательные, диагностические, планово-прогностические, экспертно-контролирующие.

Законодательные: выражаются в коллективных решениях, принимаемых открытым голосованием и обязательных к исполнению каждым работником (принятие рекомендаций органов образования: решений, касающихся выполнения государственных и региональных программ и учебных планов; награждение, аттестация педагогических работников и др.).

Совещательные: обсуждение объективной информации о состоянии образовательного процесса, выработка рекомендаций.

12. Вальдман И.А., Косарецкий С.Г., Мерцалова Т.А. Рекомендации, направленные на повышение качества публичных докладов // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. – 2009. – № 5. – С. 43–51.
13. Гайдадина И.И. Повышение уровня физической культуры детей 5-6 лет на основе интенсификации совместной с родителями физкультурно-спортивной деятельности: дис. ... канд. пед. наук. – Краснодар, 2010. – 270 с.
14. Глушкова Г.В. Взаимодействие дошкольного образовательного учреждения с семьёй по оптимизации физкультурно-оздоровительной работы с детьми 5–7 лет в условиях групп кратковременного пребывания: дис. ... канд. пед. наук. – М., 2003. – 185 с.
15. Горюнова М.А., Мелихова Л.Г., Мельников М.Г. Интернет-правительство образовательного учреждения. – СПб.: ЛОИРО, 2003.
16. Государственно-общественное управление в образовательных учреждениях: информационно-справочные материалы. – М.: МГПИ, 2010. – 56 с.
17. Данилина Т.А., Лагода Т.С., Зуйкова М.Б. Взаимодействие дошкольного учреждения с социумом. – М.: АРКИ, 2004. – 80 с.
18. Давыдова О.И. Работа с родителями в детском саду (этнопедагогический подход): учеб. пособие. – Барнаул: изд-во БГПУ, 2003. – 160 с.
19. Давыдова О.И., Богославец Л.Г., Майер А.А. Работа с родителями в детском саду: этнопедагогический подход. – М.: ТЦ Сфера, 2005. – 144 с.
20. Данилина Т.А. Взаимодействие дошкольных образовательных учреждений с семьёй в микро- и макроструктуре: автореф. дис. ... канд. пед. наук. – М.: ИОО МО РФ, 2003. – 26 с.
21. Доронина Т.Н. Взаимодействие дошкольного учреждения с родителями // Дошкольное воспитание. – 2004. – № 1. – С. 60–68.
22. Емельянова М. От сосуществования к сотрудничеству и партнёрству // Дошкольное воспитание. – 2009. № 7. – С. 118–122.
23. Зверева О.Л. Развитие содержания и форм педагогического просвещения родителей дошкольников. – М.: НИИ школьных технологий, 2011. – 81 с.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 03.02.2014) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступил в силу с 06.05.2014).
2. Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования» (зарегистрирован в Минюсте России 26.09.2013 № 30038).
3. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (Зарегистрирован в Минюсте России 14.11.2013 № 30384) Приложение. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования.
4. Агавелян М.Г., Данилова Е.Ю., Чечулина О.Г. Взаимодействие педагогов ДОО с родителями. – М.: ТЦ Сфера, 2009. – 127 с.
5. Андреева Т.В. Психология семьи: учеб. пособие. – СПб.: Речь, 2010. – 384 с.
6. Асмолов А.Г. Семья как институт неформального образования // Семья и школа XXI века: пути взаимодействия: сб. науч.-метод. материалов. – М: Федеральный институт развития образования, 2009. – С. 8–12.
7. Андреева Н.А. Взаимодействие ДОО и семьи в формировании основ здорового образа жизни у детей дошкольного возраста: дис. ... канд. пед. наук. – Екатеринбург, 2005. – 193 с.
8. Арнаутова Е.П. Педагог и семья. – М.: Карапуз, 2001. – 264 с.
9. Агранович М., Константиновский Д., Логинова О. Мониторинг образования, оценка качества и статистика. – М.: ВШСЭН, 2002.
10. Бочкарев В.И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? // Педагогика. – 2001. – № 2. – С. 9–13.
11. Вальдман И.А. Сайт школы как инструмент для обеспечения общественного участия в образовании // Вопросы образования. – 2009. – № 3. – С. 129–144.

Обобщающе-диагностические: проведение опытно-экспериментальной работы, социальных психологических и медицинских обследований.

Планово-прогностические: обсуждение перспектив развития ДОО, планирование деятельности коллектива. Выбор программ.

Экспертно-контролирующие: заслушивание отчетов, заключений о деятельности педагогических и руководящих работников о выполнении Устава ДОО, о работе с родителями.

Корректирующие: внесение изменений и поправок в образовательную программу и планы работы ДОО в связи с изменениями государственной политики, социальной обстановки, социального заказа.

В методических функциях Педагогического совета можно отметить информационное, обобщающе-аналитическое, развивающее, обучающее, активизирующее направления.

Информационное направление: информирование о состоянии образовательного процесса и путях его совершенствования, о достижениях педагогической науки; пропаганда передового опыта.

Обобщающе-аналитическое направление: анализ состояния образовательного процесса, обобщение и анализ педагогического опыта.

Развивающее направление: развитие педагогического мастерства, овладение формами, методами и приемами обучения, дающими наибольший эффект, использование опыта педагогов-новаторов, применение прогрессивных образовательных технологий.

Обучающее направление: повышение квалификации педагогических работников путем различных форм передачи знаний, умений, навыков, педагогического мастерства.

Активизирующее направление: активизация усилий педагогического коллектива, всех звеньев методической службы: научно-методического совета, проблемных групп Педагогического совета, методических объединений, методического кабинета и работы каждого педагога над своей методической темой.

Воспитательные функции Педагогического совета: формирование индивидуальности каждого педагога, общественного мнения, сознательной дисциплины педагогического коллектива.

Формирование индивидуальности: помощь в обогащении и раскрытии индивидуальности каждого педагога во всем ее богатстве и многообразии.

Воспитание коллектива происходит в процессе подготовки заседаний Педагогических советов. Все педагоги привлекаются для обсуждения вопросов и принятия решений, а также для исполнения принятых решений. Коллективная работа развивает у педагога организованность, ответственность, способность к планомерной деятельности, воспитывает сознательную внутреннюю дисциплину.

Формирование мотивации: выработка системы общих взглядов на развитие, обучение и воспитание; разработка единых требований к действиям коллег.

Социально-педагогические функции включают:

– коммуникацию, связь педагогического коллектива с родителями, детьми, с педагогическими коллективами других ДОО;

– координацию и интеграцию усилий всех субъектов воспитания: ДОО, семьи, общественных организаций;

– согласование и установление целесообразных связей, последовательности действий;

– социальную защиту детей и педагогических коллективов, выполнение правовых норм по отношению к участникам педагогического процесса (здоровых условий работы, питания, социального обеспечения, приема и увольнения и т. д.). Одним из методических условий повышения профессиональной компетентности, а, следовательно, результативности (успешности) педагогов, является выстраивание системы Педагогических советов. Учебный год определяет цикл Педагогических советов. Наиболее часто встречающаяся структура годового цикла состоит из пяти составляющих:

Первый – аналитико-планирующий педсовет проводится до начала учебного года, в конце августа, и посвящен анализу итогов предыдущего года, принятию плана и ориентировке на решение предстоящих проблем.

Второй, третий и четвертый педсоветы – тематические, с промежуточными итогами.

образовательных учреждений дошкольного уровня образования стали компетентными в вопросах проектирования, организации и оценки эффективности управляющей системы ОО, и в первую очередь, в системе государственно-общественного управления.

Руководителям и педагогическим работникам ДОО необходимо активнее включаться в практическую деятельность по развитию государственно-общественного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задача включения государственно-общественного управления в систему управления ДОО в последние годы перешла из разряда потенциально необходимых в область актуальных интересов руководителей ДОО. Это продиктовано рядом существенных факторов, среди которых ведущим является возрастающая роль общественного мнения о качестве деятельности образовательных организаций и желание участников образовательного процесса реально влиять на организацию и результаты деятельности ДОО. Именно поэтому в большинстве образовательных организаций в структуре управления уже представлены такие органы как, например, управляющие и попечительские советы, комиссии по общественному контролю и т.д.

Вместе с тем, наблюдается тенденция, которую можно образно определить следующим образом: орган управления есть, а его эффективной деятельности – нет. Т.е. созданные и формально представленные в структуре управления органы государственно-общественного управления уже существуют, есть реальные участники, включенные в состав того или иного органа государственно-общественного управления, а вот эффективной реализации задач в деятельности новоиспеченных управленческих структур – нет. Корень данной проблемы заключается в нарушении важного принципа проектирования системы управления, который можно сформулировать, пользуясь «формулой» Н.А. Бернштейна: «задача рождает орган». Нарушение данного положения и действие по обратному принципу – «новоиспеченный орган порождает задачу» и приводит к тому, что не раз прослеживалось в управленческой практике, когда создаваемый на общей волне потребности орган управления теряет свою актуальность в связи с отсутствием в его деятельности реальных практически значимых задач, и примеров тому в управленческой практике достаточно.

Руководствуясь тем, что государственно-общественное управление – это не дань моде, а реальная потребность в деятельности ОО, обеспечивающая механизм повышения качества образования и условий деятельности ОО, необходимо, чтобы руководители

Пятый – итогово-организационный. На нем подводятся итоги года.

Попечительский совет – негосударственная, неправительственная, некоммерческая, общественная организация, объединяющая на добровольной основе всех, кто заинтересован в развитии качественного образования в конкретном учреждении. Основной задачей создания Попечительских советов является – формирование заинтересованности у потенциальных попечителей. Наиболее эффективны Попечительские советы, отрабатывающие модель управления образовательным учреждением с участием общественности. Основная задача совета – развитие учреждения. Попечительский совет умеет формулировать заказ родительского сообщества образовательному учреждению, помогая не только выстроить содержание образовательного процесса так, чтобы выпускник получил соответствующее воспитание, обучение и развитие, но и обеспечить необходимыми ресурсами.

Создание Попечительского совета помогает легализовать финансовые потоки и не бояться проверок налоговых и иных органов. Попечительский совет может быть организован без образования юридического лица и не требует государственной регистрации и лицензирования. Совет может использовать расчетный счет образовательного учреждения при центральной бухгалтерии. Функционирование Попечительских советов в форме юридического лица, согласно законодательству Российской Федерации, имеет организационно-правовую форму некоммерческой организации. В качестве учредителей данной организации рассматриваются одновременно физические и юридические лица, то формой такой некоммерческой организации могут быть:

- фонд – не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных пожертвований гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов и преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные и иные общественно полезные цели;
- некоммерческое партнерство – основанная на членстве некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (ли) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение некоммерческих целей;

- автономная некоммерческая организация – не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и(или) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности, направленной на достижение некоммерческих целей.

Другой вариант – благотворительный фонд со статусом юридического лица, поскольку его доходы не облагаются налогами, а все благотворители при этом имеют налоговые льготы, предъявляя в налоговую инспекцию квитанции банка о сделанных перечислениях или справку самого благотворительного фонда. С момента государственной регистрации фонд приобретает право юридического лица, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, свои печать, штамп, бланки. Источники формирования имущества фонда – взносы учредителей: добровольные имущественные взносы и пожертвования, в том числе носящие целевой характер, предоставляемые гражданами в денежно и натуральной форме. Все приобретенное имущество передается благотворительным фондом образовательному учреждению через акты приемки-передачи материальных ценностей ставится на учет в бухгалтерию. На фонд возлагается обязанность ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества. Это позволяет получить информацию всем заинтересованным лицам.

При выборе организационно-правовой формы для благотворительной организации необходимо учитывать положение ст. 7 Федерального закона «Об аудиторской деятельности», согласно которому обязательному аудиту подлежит бухгалтерская отчетность фондов, источники образования среди которых – добровольные отчисления физических и юридических лиц.

Процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов организаций с целью реализации определенного социального проекта называется *фандрайзинг*.

Франдрайзинг – поиск ресурсов (людей, оборудования, времени финансирования, информации), необходимых для осуществления какой-либо деятельности и поддержания существования организации.

Фандрайзинг предполагает:

Для ДОО необходимо осознать различия публичной отчетности от ежегодного анализа, представляемого учредителю. Именно разница в главном адресате документа является главным отличием публичного отчета от ежегодного анализа.

Наконец, публичный доклад не должен приобретать форму «рапорта» о достижениях (часто встречающуюся, например, в докладах на августовских мероприятиях).

Задание А

Проанализируйте возможные выгоды и риски публикации публичного доклада. Заполните предлагаемую таблицу.

Выгоды	Риски

Задание Б

Представьте основные решения и действия, которые обеспечат снижение представленных Вами рисков от обязательной публикации публичного доклада.

Разработайте систему действий, дополняющих положительный эффект от публикации публичного доклада.

- отсутствие или недостаточный объем аналитической части, разделов с интерпретацией представленных данных;

- представление преимущественно фактологических данных, в разной степени агрегированных, а не аналитических показателей, характеризующих систему образования и тенденции ее развития;

- публикуемые данные часто несопоставимы и не позволяют проводить сравнительный анализ;

- недостаточно жесткая логика изложения, объединение в рамках одной публикации разномасштабного, взаимно не увязанного материала;

- трудности воспроизведения единой содержательной структуры из года в год.

Так, в качестве информационной базы Доклада использованы данные государственной статистической отчетности (статистика образования, демографическая статистика, статистика занятости и др.), которые обеспечивают надежность и достоверность расчетов. При этом Доклады не являются статистическими сборниками, которые регулярно издаются многими территориальными органами управления образованием. Основной задачей Доклада является не столько представление статистической информации, сколько ее анализ и интерпретация с целью выявления состояния и тенденций развития системы образования, существующих проблем, оценки эффективности мер, предпринимаемых для их решения.

Сегодня существует практика проведения масштабных исследований и мониторингов в системе образования в рамках проектов и грантов. Они, как правило, проводятся специалистами академических институтов и научно-методических центров в системе образования. По результатам подобных исследований готовятся аналитические отчеты и доклады. Однако последние не могут отождествляться с публичными докладами. Важно отметить, что публичный доклад – персонифицированный документ, то есть публичный отчет органа управления образованием соответствующего уровня, что проявляется в его содержании, процедуре подготовки, формах презентации. При этом данные проведенных независимых исследований могут использоваться в публичном докладе (с соответствующими ссылками).

- поиск потенциальных источников финансирования;
- обоснование потребности в средствах и увязку с интересами финансовых доноров;
- формирование, поддержание и развитие связей с финансовыми донорами;
- формирование общественного мнения в пользу поддержки деятельности организации.

Фандрайзинг может принимать различные формы. Для России наиболее традиционными являются: пожертвования благотворителей, проведение целевых (благотворительных) по сбору средств, акций, гранты. Результатом фандрайзинга могут быть денежные средства, товары, услуги, снижение цен на товары (услуги), а возможными источниками средств – международные, национальные, местные фонды, физические лица и различные организации.

Сбор пожертвований реализуется различными способами: с помощью адресных сообщений (как к частным лицам, так и к организациям), во время специальных мероприятий. В дошкольных учреждениях возможно проведение специальных акций: презентации, лотереи, продажа кирпичей и т.д. Во время подготовки или проведения привлекается внимание к проекту или программе.

Благотворительная акция должна отвечать следующим требованиям:

- быть привлекательной для участников
- способствовать закреплению и продвижению их репутации и социального статуса

Например, презентация. Цель презентации – знакомство потенциальных благотворителей с дошкольной организацией, возможность показать качество работы, индивидуальность.

Рекомендации созданию Попечительского совета в ДОО

1. Формирование группы единомышленников (5-9 человек) из числа родителей и педагогов. В задачи такой инициативной группы входит:

- совместно с администрацией образовательного учреждения определить оптимальную форму Попечительского совета, в рамках которой могла бы эффективно решаться заданная миссия;

- найти законодательную и нормативную базу, необходимую для создания Попечительского совета;

- разработать проект Положения или Устава, на основании которого может действовать общественное формирование.

2. Поведение мероприятий для позитивного восприятия идеи создания Попечительского совета – собраний, совещаний, бесед, круглых столов, семинаров, деловых игр и т.д.

3. Обсуждение на родительских собраниях всех уровней с обязательным присутствием членов инициативной группы, нормативных документов, регламентирующих деятельность будущего Попечительского совета, разработанных инициативной группой. Все замечания и дополнения фиксируются и используются для дальнейшей работы над уставными документами. Этот этап очень важен для формирования активной позиции родителей, так как эти собрания способствуют вовлечению родительской ответственности в процесс деятельности Попечительского совета, а так же пониманию эффективности партнерских отношений между родителями и образовательным учреждением.

4. Анализ и систематизация инициативной группой всех предложений, поступивших от педагогов и родителей, и разработка учредительных документов, желательна с привлечением юриста-профессионала.

5. Инициативная группа формирует корпус учредителей, и они совместно проводят учредительное собрание. На этом полномочия инициативной группы заканчиваются, согласно уставным документам начинает действовать руководящий орган общественного формирования.

6. Юридическое оформление Попечительского совета. Если совет намерен действовать без образования юридического лица, сам факт его существования и состав утверждаются приказом руководителя образовательного учреждения. Если Попечительский совет намерен быть юридическим лицом, ему необходимо пройти государственную регистрацию.

7. Заключение договора о сотрудничестве с образовательным учреждением, который служит основанием для составления планов и программ деятельности Попечительского совета и сметы расходов на их существование.

Задание А

Изучите приведенное ниже Положение об Управляющем совете, **выделив в нем те нормы**, которые, с вашей точки зрения, **являются необходимыми** именно для **реализации принципа государственно-общественного управления образованием** на уровне отдельного образовательного учреждения.

Задания для проверки знаний №3

Публичный доклад и иные формы отчетных, презентационных и аналитических документов в системе образования

(Источник: Совершенствование институциональных механизмов управления образованием. Развитие форм государственно-общественного управления. Формы публичной отчетности: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 96 с., С. 74.

Публичный доклад – новый для системы образования документ, но появившийся не на «пустом месте». В сфере образования существует большое количество разнообразных форм отчетных, презентационных и аналитических документов, в которых в той или иной мере раскрываются различные аспекты образовательной системы: финансовая отчетность, статистические сборники, годовые аналитические отчеты и справки муниципальных органов образования и образовательных учреждений, отчетность о реализации целевых программ, доклады на и августовских педагогических советах (конференциях) и др.

Поэтому закономерно, что на первых порах авторы Докладов часто воспроизводят сложившиеся стереотипы подготовки отчетных и презентационных материалов.

В этой связи важно указать на существующие отличия Докладов от иных форм отчетных, презентационных и аналитических документов.

Как отмечают эксперты, для большинства подобных публикаций характерны следующие черты:

В управляющий совет общеобразовательного учреждения входят избираемые представители участников образовательного процесса (педагогические работники, обучающиеся, их родители (законные представители), другие работники образовательного учреждения, представители общественности (научной, культурной, деловой и так далее), а также представители профсоюзных организаций.

В состав управляющего совета входят по должности руководитель образовательного учреждения, а также назначенный представитель учредителя.

К примерным полномочиям управляющего совета относятся:

- утверждение программы развития ДОО;
- установление режима занятий воспитанников по представлению педагогического совета;
- рассмотрение жалоб и заявлений родителей (законных представителей) на действия (бездействие) педагогического и административного персонала ДОО;
- заслушивание по представлению руководителя ДОО и утверждение ежегодного публичного отчета ДОО по итогам учебного и финансового года;
- представление ежегодного публичного отчета ДОО общественности и учредителю;
- содействие в привлечении ДОО средств из внебюджетных источников;
- участие в определении системы стимулирования качественного труда работников ДОО;
- рассмотрение вопросов создания здоровых и безопасных условий обучения и воспитания в общеобразовательном учреждении;
- иные полномочия, закрепленные за управляющим советом по решению учредителя ДОО.

Данный круг реальных полномочий позволяет предположить, что при грамотном юридическом оформлении и формировании общественной составляющей Управляющего совета ДОО получает эффективный институт гражданского общества, которому под силу решать образовательные проблемы именно с позиции интересов всех участников: детей, их родителей, педагогов, общественности, муниципального самоуправления и местного бизнеса и т.д.

Благотворительность рассматривается как один из возможных внебюджетных источников финансирования дошкольного образования.

Благотворительность – это добровольное и бескорыстное пожертвование физическим и юридическим лицам материальных, финансовых, организационных и других видов средств для оказания безвозмездной помощи, не предусматривающее получение прибыли.

Согласно ст.1 этого закона, под благотворительной деятельностью понимается «... добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки».

В качестве благотворителей могут выступать физические и юридические лица, которые вправе осуществлять благотворительную деятельность индивидуально или объединившись с образованием или без образования благотворительной организации.

Закон четко определяет цели благотворительной деятельности – «содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности» (ст.2).

Сторонами (участниками) благотворительной деятельности являются благотворители, добровольцы, благополучатели.

Возможности использования благотворительности в ДОО

Благотворительность – является общечеловеческой ценностью, важным атрибутом гражданского общества. Позволяет обществу обслуживать свои интересы без посредничества государства; является инструментом, посредством которого общество удовлетворяет свои основные социальные и человеческие потребности.

На современном этапе дошкольным образовательным учреждениям даны возможности привлечения дополнительных денежных средств, иного имущества и услуг – использование благотворительной деятельности физических и юридических лиц, заключение договоров дарения, пожертвования и принятие наследства по завещанию. Данное положение зафиксировано в ст.101 Закона «Об образовании в Российской Федерации».

Основная форма благотворительной помощи в дошкольных учреждениях – добровольные пожертвования и целевые взносы родителей (законных представителей). Прием таких средств возможен на основании письменного заявления благотворителя на имя руководителя учреждения либо договора пожертвования, заключенного в установленном порядке, в которых должны быть отражены:

- сумма взноса;
- конкретная цель использования средств;
- реквизиты благотворителя и благополучателя;
- дата внесения средств.

Руководитель ДОО обязан:

Обеспечить поступление денежных средств благотворителей на лицевой счет образовательного учреждения, открытый в Управлении Казначейства комитетов финансов, безличным способом через банк; автономное учреждение – открывает лицевой счет в любом коммерческом банке и осуществляет перечисление средств; оформить на отдельный баланс имущества приобретенного за счет внесенных им средств; предоставлять ежегодно публичные отчеты о привлечении и расходовании внебюджетных финансовых средств в образовательном учреждении. Это соответствует ст. 582 ГК РФ (договор пожертвования). О благотворительном характере родительских взносов свидетельствует форма отчетности.

Руководители обязаны предоставить:

отчеты родительской общественности, в которых они детально фиксируют, на что были потрачены родительские деньги, что вполне соответствует стандартам отношений благотворителя и благополучателя.

Рекомендации по общению с потенциальными благотворителями

1. Будьте внимательны. Не «наезжайте».
2. Будьте доброжелательны. Не перебивайте.
3. Умейте слушать. Не старайтесь «перевербовать».
4. Будьте компетентны. Не отвечайте на вопрос, если не знаете ответа.

Таблица 3

План первоочередных действий по совершенствованию системы ГОУ

№	Задачи ЧТО	Мероприятия КАК	Сроки КОГДА	Ответственные КТО
	Анализ результатов ГОУ и причин неудовлетворительных результатов			
	Разработка решений по совершенствованию системы ГОУ			
	Формирование перечня проектов. Обсуждение и принятие решений			
	Определение порядка выполнения принятых решений. Формирование портфолио проектов совершенствования системы ГОУ			

Задания для проверки знаний №2

Материалы из сборника «Совершенствование институциональных механизмов управления образованием. Развитие форм государственно-общественного управления. Формы публичной отчетности: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов.// Болотина Т.В., Новикова Т.Г., Прутченков А.С., Шимутин Е.Н., Косарецкий С.Г., Миков П.В.– М.: АПК и ППРО, 2007. – 96 с.», С. 29-37

Сущность и компетенции Управляющего совета общеобразовательного учреждения

Управляющий совет общеобразовательного учреждения – это коллегиальный орган, состоящий из избранных, назначенных членов и имеющий управленческие полномочия по решению и согласованию значимых вопросов функционирования и развития образовательного учреждения.

5. ЗАДАНИЕ НА ОСМЫСЛЕНИЕ И РЕФЛЕКСИВНУЮ ОЦЕНКУ СОБСТВЕННОГО ОПЫТА И ОПЫТА КОЛЛЕГ (САМО- И ВЗАИМООЦЕНКА)

Задание № 1: Представьте, что вы единая команда дошкольной образовательной организации, в которую входят представители всех субъектов ГОУ.

1. Анализ результатов ГОУ. Перечислить неудовлетворительные результаты (сравнить, какие должны быть получены, с тем, что есть реально).

2. Проанализировать причины неудовлетворительных результатов ГОУ (система ГОУ и ее ресурсы) (см. таблицу 1).

3. Разработать решения, направленные на совершенствование системы ГОУ.

4. Сформировать портфолио проектов совершенствования системы ГОУ (см. таблицу 2).

5. Разработать план собственных первоочередных действий в школе по тому, чтобы начать работу по совершенствованию системы ГОУ. Сформулировать, каким образом вы будете инициировать деятельность участников по совершенствованию системы ГОУ, например, можно использовать метод номинальных групп (см. таблицу 3).

6*. Разработать замысел одного-двух проектов для примера, инициируемых администрацией, общественностью.

Таблица 1

Анализ эффективности системы ГОУ

Перечень неудовлетворительных результатов ГОУ	Причины неудовлетворительных результатов	Решения

Таблица 2

Портфолио проектов совершенствования системы ГОУ

Перечень решений	Названия проектов	Место проекта в портфолио, готовность к его реализации и определенность во времени			
		Цель	Намерение	Мечта	Фантазия

5. Выражайте свои мысли кратко и ясно. Не отвечайте на вопрос, если вам его не задали.
6. Просите определенную сумму. Не «хващайтесь» бедностью и убогостью.
7. Говорите о будущем. Не обижайтесь.
8. Приводите примеры поддержки.
9. Не обманывайте, даже по мелочам.
10. Благодарите.
11. Помните, что ваш собеседник тоже человек. Никогда не опаздывайте.
12. Умейте показать результаты. Не превращайте разговор в монолог.
13. Помните о принципе «Презумпция незнания»: ваш благотворитель знает только то, о чем вы ему рассказали.

1.2. Функции публичного доклада в системе государственно-общественного управления ДОО

К основным формам публичной отчетности учреждений дошкольного образования относятся: публичный доклад, отчетность по направлениям деятельности, документы регламентирующие работу учреждения, данные и сведения об уставной деятельности.

Целевые группы публичного доклада: родители (законные представители) воспитанников, социальные партнеры, общественность, учредитель.

Функции публичной отчетности:

- информирование общественности о стратегии жизнедеятельности ДОО, об образовательных и социальных инициативах учреждения, планируемых и уже осуществленных изменениях и нововведениях, инновационных проектах и программах;
- создание информационной основы для осознанного выбора потребителем услуг ДОО;
- привлечение внимания общественности и власти к проблемам образовательного учреждения;
- расширение круга социальных партнеров учреждения, привлечение дополнительных ресурсов, инвестиций.

Регламент участия управляющего совета дошкольного образовательного учреждения в подготовке публичного доклада дошкольного образовательного учреждения⁴

1. Публичная отчетность дошкольного образовательного учреждения выражается в подготовке и публичной презентации ежегодного открытого публичного доклада. Публичный доклад дошкольной образовательной организации – форма ежегодного широкого информирования общественности о деятельности ДОО, об основных результатах и проблемах его функционирования и развития за отчетный период.

2. Ежегодный публичный доклад ДОО готовится руководителем и управляющим советом ДОО по итогам учебного года на основе ежегодного мониторинга образовательных результатов и условий организации образовательного процесса с учетом внешних и внутренних источников информации и включает в себя интегрированную статистическую информацию и самооценку результатов и условий своей деятельности, постановку проблем и задач предстоящего этапа развития ДОО.

3. Функции публичного доклада дошкольной образовательной организации:

- привлечение дополнительного социального ресурса – ресурса доверия и поддержки, как необходимого условия также и привлечения дополнительных материальных и денежных ресурсов;

- ориентация общественности в особенностях организации образовательного процесса, уклада жизни дошкольного образовательного учреждения, имевших место и планируемых изменениях и нововведениях;

- отчет о выполнении государственного стандарта и общественного заказа на образование;

- привлечение внимания общественности, учредителя и власти к проблемам дошкольного образовательного учреждения;

18. Информационное сопровождение публичной деятельности ДОО.

19. Требования к публичному докладу.

20. Востребованность публичного доклада целевыми группами.

21. Функции Управляющего совета.

22. Попечительские советы в ДОО.

23. Функции общего родительского собрания.

24. Процедура подготовки публичного доклада.

25. Комиссии Управляющего совета.

26. Управляющий совет. Основные полномочия.

27. Состав Управляющего совета.

28. Взаимодействие Управляющего совета с руководителем ДООУ и другими моделями государственно-общественного управления.

29. Комиссии Управляющего совета.

30. Делопроизводство Управляющего совета.

⁴ Методическое пособие для специалистов органов управления образованием и руководителей дошкольных образовательных учреждений. Авторский коллектив: С.Г. Косарецкий, А.М. Моисеев, А.А. Седельников, Е.Н. Шимутинина. - М. –2012.-196 с.

2) это совокупность операций, включающая выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей.

3) это методы использования следующих факторов: иерархии; целевых межфункциональных групп; формальных правил и процедур; планов; горизонтальных связей.

(*Правильные ответы выделены курсивом)

Итоговые вопросы

1. Цель и задачи государственно-общественного управления.
2. Деятельность руководителя по реализации государственно-общественного управления.
3. Участие общества в управлении образовательными организациями.
4. Критерии эффективности государственно-общественного управления.
5. Формы взаимодействия государства, общества и образования.
6. Сущность сопротивления изменениям.
7. Типология нововведений.
8. Анализ и классификация причин и видов сопротивления.
9. Изменения и противодействия персонала.
10. Средства и способы сопротивления изменениям.
11. Модели государственно-общественного управления.
12. Функции общего родительского собрания.
13. Формы просветительской работы с родителями.
14. Модель родительского самоуправления в группе.
15. Основные полномочия управляющего совета.
16. Педагогический совет – одна из моделей государственно-общественного управления.
17. Роль Управляющего совета в организации деятельности посоставлению публичного доклада.

- получение общественного признания успехов дошкольного образовательного учреждения, в т.ч. эффективности деятельности его системы государственно-общественного управления;

- привлечение общественности к оценке качества деятельности дошкольного образовательного учреждения, к подготовке рекомендаций, к принятию решений и к планированию действий по развитию дошкольного образовательного учреждения.

4. Основные целевые группы публичного доклада ДОО: родители (законные представители) воспитанников, учредитель, социальные партнёры, местная общественность.

Родителям (законным представителям) воспитанников публичный доклад представляет информацию об образовательных услугах, предоставляемых учреждением, правилах и процедурах приема, условиях образования и укладе жизни образовательного учреждения, а также об эффективности использования бюджетных и внебюджетных средств.

Социальным партнёрам публичный доклад представляет область и задачи сотрудничества с дошкольным образовательным учреждением, наиболее важные потребности ДОО, возможный вклад в его развитие.

Местной общественности публичный доклад дает представление об активности дошкольного образовательного учреждения в местном сообществе, о его достижениях и достижениях воспитанников, а также раскрывает проблемы, требующие активного участия общественности.

Для учредителя публичный доклад представляет более полную и адекватную информацию о ДОО, об эффективности реализации его стратегии развития.

5. Публичный доклад дошкольного образовательного учреждения включает две части – установленную в муниципальном образовании (с учетом установленной в регионе инвариантной части) инвариантную для всех дошкольных образовательных учреждений часть с анализом набора показателей, одинаковым по структуре, составу и методологии и вариативный компонент дошкольного образовательного учреждения – анализ показателей, отражающих специфику дошкольного образовательного учреждения и дающих оценку выполнения программы развития

дошкольного образовательного учреждения, отдельных специфических задач, стоящих перед дошкольным образовательным учреждением, а также оценку эффективности внедрения каких-либо проектов, мероприятий или нововведений в дошкольном образовательном учреждении.

6. Инвариантная для всех муниципальных дошкольных образовательных учреждений часть публичного доклада содержит, а вариативный компонент публичного доклада дошкольного образовательного учреждения может содержать:

- динамический анализ – анализ изменений показателей во времени (за несколько лет);

- сопоставительный анализ – сравнение характеристик дошкольного образовательного учреждения с характеристиками аналогичных дошкольных образовательных учреждений, функционирующих в сопоставимых социально-экономических и культурных средах;

- сравнительно-динамический анализ – сравнение изменений показателей во времени дошкольного образовательного учреждения с изменениями сопоставимых показателей аналогичных дошкольных образовательных учреждений, развивающихся в сопоставимых социально-экономических и культурных средах.

7. Подготовку проекта ежегодного публичного доклада образовательного учреждения осуществляет специальная комиссия (комитет) управляющего совета дошкольного образовательного учреждения. Порядок создания и деятельности данной комиссии (комитета) определяется управляющим советом в соответствии с положением об управляющем совете и общим регламентом управляющего совета.

8. Руководитель дошкольного образовательного учреждения назначает рабочую группу ответственных специалистов для совместной работы с созданной управляющим советом комиссией по подготовке публичного доклада, определяет порядок их работы, основные функции и порядок их взаимодействия с комиссией. В данную рабочую группу руководитель включает: заместителя (заместителей) руководителя дошкольного образовательного учреждения, бухгалтера (экономиста), методистов, педагогов и т.п.

2. ПРИНЦИП СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА ОЗНАЧАЕТ:

1) принцип взаимодействия и нахождения консенсуса в конфликтных вопросах;

2) *принцип, обеспечивающий согласование интересов и создания единого социокультурного пространства, в котором субъекты, невзирая на различие интересов, должны соблюдать общие «правила игры», партнерские нормы, взаимные договоренности;*

3) участие граждан как партнеров в государственном управлении с целью повышения заинтересованности в результатах общей работы.

3. ПРИНЦИП ПУБЛИЧНОСТИ ОЗНАЧАЕТ:

1) обязательность публичных выступлений руководителя перед работниками и другими участниками образовательного процесса;

2) равноправие участников образовательного процесса в процессе коллегиального обсуждения проблем и постановки задач;

3) *обязательный институт обеспечения информационной открытости и публичности учреждений.*

4. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ – это:

1) *директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели;*

2) решение стоящей перед субъектом управления проблемы;

3) процесс отбора необходимой информации для решения проблемы.

5. КОЛЛЕГИАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ – это:

1) решение органа управления, которое называется «коллегия»;

2) принятие решения абсолютным большинством голосов;

3) *управленческое решение, разработанное совместно группой специалистов и принятое общим собранием участников деятельности независимо от ранга и характера работы.*

6. МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ – это:

1) это процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения;

2. *Управление, основанное на иерархии элементов системы и реализуемое через утвержденные функционально-должностные взаимодействия.*

3. Управление, в состав которого входят администраторы учреждения.

ОБЩЕСТВЕННО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ –

1. Управление, основанное на кооперации элементов системы и реализуемое через профессиональные взаимодействия участников управления.

2. Управление, реализующее коллегиальные формы управления в ОУ.

3. Управление, осуществляемое работниками на общественных началах.

ГОСУДАРСТВЕННО-ОБЩЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это:

1. Управление, осуществляемое администрацией ОО совместно с педагогами и их родителями.

2. *Управление, основанное на коопитивных началах и реализующее задачи государственных и общественных институтов управления в ОО*

3. Форма управления, в которой представлены два взаимодействующих субъекта управления: субъекты государственной (*представители ДОО или органа управления образования*) и общественной (*представители родителей, детей и местного актива*) власти.

(Правильные ответы выделены курсивом)

Тест 2

1. ПРИНЦИП ПАРТИЦИПАЦИИ ОЗНАЧАЕТ:

1) принцип партийности в деятельности органов управления с целью более эффективного достижения целей государства;

2) принцип разграничения полномочий участников управления с целью эффективного достижения результатов;

3) *участие граждан, общества в государственном управлении с целью повышения заинтересованности в результатах общей работы.*

9. Управляющий совет и руководитель образовательного учреждения согласовывают и утверждают план-график совместной деятельности комиссии управляющего совета и рабочей группы по подготовке публичного доклада дошкольного образовательного учреждения.

10. План-график совместной работы комиссии управляющего совета и рабочей группы по подготовке публичного доклада включает следующие типы (этапы) работ:

- разработка и согласование аннотированного макета публичного доклада, который отражает его структуру, основное содержание каждого раздела и включает список диаграмм и таблиц, необходимых для аналитических заключений, перечень показателей для динамического, сопоставительного и сравнительно-динамического анализа;

- изучение информационного запроса целевых групп посредством проведения репрезентативного опроса родителей (законных представителей) воспитанников, педагогов, попечителей и социальных партнёров относительно информации, в которой они заинтересованы;

- привлечение представителей целевых групп к разработке макета публичного доклада в рамках проектного семинара (семинаров);

- организация комиссией управляющего совета общественных слушаний (общественных обсуждений) макета публичного доклада в соответствии с порядком общественных слушаний (общественных обсуждений) проектов решений управляющего совета, предусмотренных общим регламентом управляющего совета;

- формирование базы данных публичного доклада (сбор и обработка данных), включая формирование запроса на дополнительные статистические данные в органы управления образованием, органы государственной статистики и др.;

- создание текста проекта публичного доклада;

- согласование текста проекта публичного доклада между комиссией управляющего совета и рабочей группой;

- проведение общественной экспертизы текста проекта публичного доклада по процедуре общественных обсуждений в целевых группах, предусмотренной общим регламентом управляющего совета;

- доработка текста проекта публичного доклада по результатам общественных обсуждений.

11. Для оценки готовности проекта текста публичного доклада решением управляющего совета может быть создана экспертная комиссия, формируемая управляющим советом путем персональных приглашений и назначений деятелей науки, представителей профессорско-преподавательского состава системы профессионального педагогического образования и повышения квалификации работников образования, руководителей и педагогических работников образовательных учреждений, родителей (законных представителей) воспитанников, попечителей из числа активных членов органов государственно-общественного управления муниципального уровня и уровня образовательных учреждений и др.

12. Экспертная комиссия принимает к рассмотрению разработанный проект текста публичного доклада и готовит по результатам его рассмотрения экспертное заключение в форме, в порядке и в сроки, установленные управляющим советом.

13. Заключение экспертной комиссии о готовности проекта текста публичного доклада заслушивается на специальном заседании управляющего совета и служит основанием для принятия решения об утверждении текста публичного доклада для представления обществу, либо о необходимости возвращения его в комиссию и рабочую группу для доработки.

14. Ежегодный публичный доклад дошкольного образовательного учреждения утверждается для представления обществу и опубликования управляющим советом дошкольного образовательного учреждения. Управляющий совет дошкольного образовательного учреждения принимает решение по содержанию, форме и срокам представления обществу и публикации ежегодного публичного доклада о результатах и основных направлениях деятельности дошкольного образовательного учреждения.

3. *Элемент системы управления, включающий функции управления, систему принятия управленческих решений и обеспечение мониторинга состояния системы.*

4. *Комплекс, предназначенный для достижения результатов объектов управления, реализующий принципы технологичности системы и компетентности управляющей системы.*

5. Проектирование целостной системы управления на основе управленческих функций.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ – это:

1. Результат достижения цели.

2. Условие поведения системы в процессе достижения результатов.

3. *Отношение достигнутых результатов к затратам, способам и целям.*

ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ – это:

1. Корректирующие действия управляющей системы, направленные на установление необходимого состояния.

2. *Система универсальных действий, направленных на выявление состояния системы и установление отклонения от требуемых параметров.*

3. Мониторинг достижения целей деятельности.

4. Установление соответствия функционирования и развития объекта на диагностической основе.

5. *Функция управления, обеспечивающая установление требований к состоянию объекта и выявляющая несоответствие принятым нормам.*

ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ СИСТЕМЫ – это:

1. *Принцип поведения системы, обеспечивающий достижение целей инструментальной разработанностью решения поставленных задач.*

2. Поведение системы, направленное на приспособленность и пригодность к использованию в практической деятельности.

3. Разделение исследуемого процесса на ряд последовательных взаимосвязанных процедур и операций.

АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ – это

1. Управление, в котором преобладают административные методы воздействия.

4. Мотивация и стимулирование участников совместной деятельности.
5. *Функция управления, обеспечивающая организованное взаимодействие участников совместной деятельности, необходимых для эффективного достижения целей и выполнения намеченных планов.*

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА – это:

1. Поведение системы, представленное как последовательность функций управления: анализа, планирования, организации, контроля и регулирования.
2. Делегирование полномочий в управляющей системе, позволяющее распределять ответственность в соответствии с иерархическими уровнями управления.
3. *Принцип поведения системы, обеспечивающий достижение целей разделением функций участников управления и координации их действий.*

УСЛОВИЯ С ПОЗИЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ПОДХОДА – это:

1. Среда, обстановка, в которой реализуется деятельность или процесс.
2. *Элемент деятельности, указывающий на то, что делает возможным реализацию цели.*
3. Причина, обуславливающая выбор цели.
4. Фактор, способствующий или препятствующий осуществлению деятельности.
5. Фон, на котором предстоит развернуться действию по осуществлению цели.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ – это:

1. Фактор, влияющий на достижение цели.
2. *Степень достижения цели.*
3. Эффект поведения системы в процессе достижения результатов.

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ – это:

1. Совокупность функций управления, реализующих цели системы.
2. Процесс, регламентирующий управленческие действия, нацеленные на достижение запланированных результатов.

15. Ежегодный публичный доклад дошкольной образовательной организации после его утверждения управляющим советом ДОО представляется на открытых собраниях педагогического коллектива ДОО, собраниях (конференциях) родительской общности, публикуется, при наличии технической возможности, на официальном веб-сайте образовательного учреждения и в открытой печати и (или) публикуется отдельным изданием тиражом, достаточным для ознакомления с ним всех заинтересованных лиц.

16. Управляющий совет ДОО несет ответственность за достоверность включенных в публичный доклад статистических и иных данных и самооценки результатов деятельности и условий организации образовательного учреждений перед учредителем ДОО и обществом.

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В ПРОЦЕССАХ ВВЕДЕНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Права, обязанности и ответственность родителей в сфере образования

Ребёнок приходит в мир беспомощным и беззащитным. В младенчестве, раннем и дошкольном детстве жизнь ребёнка, его здоровье и будущее целиком зависят от родителей. Именно поэтому в России уже с середины XIX века начали появляться работы, в которых педагоги, врачи, учёные, литераторы и общественные деятели стремились оказать содействие родителям в воспитании и образовании детей. Так, А.И. Стойкович в своей книге «О неблагоприятном и превратном домашнем воспитании» одним из первых (книга была опубликована в 1831 году) поднял вопрос о защите детей от жестокого обращения со стороны взрослых в семье и необходимости участия родителей в образовании своего ребёнка.

Этой же проблеме была посвящена и монография присяжного поверенного В.М. Сокорина «Охрана детства», увидевшая свет в 1893 году. В ней было указано, что родителям необходимо обеспечить защиту своего ребёнка от жестокого обращения и самим участвовать в его образовании, в создании в семье условий для отдыха детей и игры.

К сожалению, эти и многие другие благородные начинания наших соотечественников по приобщению родителей к образованию детей в силу тех или иных причин долгое время не получали поддержки и дальнейшего развития со стороны общества и государства. Только с 15 сентября 1990 года в соответствии с п. 4 статьи 15 Конституции РФ материнство, детство и семья стали находиться под защитой государства. При этом подразумевается, что защита детей государством состоит в создании социально-экономических и правовых предпосылок для развития, воспитания и образования детей.

4. Плановые мероприятия управляющей системы, позволяющие достигать ритмичность управления.
5. Регламентирующая система универсальных управленческих действий, позволяющая обеспечивать взаимосвязанность управляемых процессов через цикличность работ, явлений, образующих законченный круг развития.

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ СИСТЕМЫ – это:

1. Поведение системы, обеспечивающее ее целеустремленность на достижение запланированных результатов.
2. *Принцип поведения системы, обеспечивающий ее направленность на достижение поставленных целей и на определение новых задач и целей своего развития.*
3. Проектирование состояния, которого система может достигнуть на основе своего функционирования и развития.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ – это:

1. Это метод исследования управления, позволяющий рассматривать его как совокупность функций управления: анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование.
2. *Методология исследования, реализующая подход, согласно которому выявляются отношения между системой и внешней средой.*
3. Технология управления, позволяющая оценивать реализацию системой своих функций.
4. Методология исследования отношений системы управления со средой, в которой осуществляется управление.
5. *Методологическая позиция, позволяющая рассматривать управление как функцию реализации системных (целостных) свойств объекта управления.*

ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ – это:

1. Способность управляющей системы обеспечивать достижение цели.
2. *Система универсальных действий, направленных на достижение цели.*
3. Совокупность способов и средств исполнительской деятельности, включающих регламент действий и подкрепленных мерами возложения ответственности.

3. Совершенствование управления, обеспечивающее способность системы к инновациям.

ПОВЕДЕНИЕ СИСТЕМЫ – это:

1. Диагностика состояния системы, обеспечивающая возможность ее дальнейшего анализа и выявления проблем.
2. Свойство самоорганизующейся системы, характеризующее ее способность к адаптации на внешние и внутренние воздействия.
3. *Совокупность действий, изменений изучаемой системы, ее реакция на внешние и внутренние воздействия.*

ЗАДАЧА С ПОЗИЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ПОДХОДА – это:

1. Отбор действий под выбранную цель.
2. *Цель, данная в определенных условиях*
3. Целеполагание в области общей направленности деятельности.
4. Область совместной деятельности участников управления.
5. Элемент деятельности, включающий целеполагание, целедостижение и целеобеспечение.

ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ – это:

1. Система универсальных действий, которые необходимо осуществлять при постановке целей.
2. *Деятельность, прогнозирующая потенциально достижимый результат, представленный через конкретные действия.*
3. Управленческое решение, оформленное как документ, указывающий содержательные ориентиры деятельности, определяющий ее порядок, объем, временные границы и область ответственности.
4. *Функция управления, определяющая сферу деятельности через конкретные направления и виды работ.*

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ – это:

1. Регулярное повторение управленческих действий и операций во времени.
2. Замкнутый процесс, регламентирующий управленческие действия, обеспечивающие функциональность системы.
3. *Технология управления, обеспечивающая комплекс реализации функций управления: анализ, планирование, организацию, контроль и регулирование.*

С целью дальнейшего развития и создания механизма реализации прав ребёнка на развитие и образование, гарантированных Конституцией РФ, в Российской Федерации был принят целый ряд законодательных актов – Семейный кодекс РФ, законы «Об основных гарантиях прав ребёнка в Российской Федерации» и «Об образовании в Российской Федерации».

Семейный кодекс Российской Федерации вступил в силу 1 марта 1996 года и представляет собой документ, регулирующий вопросы семейных отношений на основе действующей Конституции Российской Федерации и нового гражданского законодательства.

Раздел IV Семейного кодекса РФ целиком посвящён правам и обязанностям родителей и детей. Особый интерес представляет глава 12 «Права и обязанности родителей». В статье 63 данной главы оговариваются права и обязанности родителей по воспитанию и образованию детей. Подчёркивается их ответственность за здоровье, образование, духовное и нравственное развитие ребёнка.

В целях создания правовых, социально-экономических условий для реализации прав и законных интересов детей, предусмотренных Конституцией РФ, был принят *Федеральный закон «Об основных гарантиях прав ребёнка в Российской Федерации»*.

В нем специально выделяется особая категория детей, нуждающихся в защите и помощи со стороны государства. Наряду с детьми-инвалидами, детьми – жертвами вооружённых и межнациональных конфликтов – к этой категории относятся дети с отклонениями в поведении, а также дети, жизнедеятельность которых оказалась нарушенной в результате сложившихся обстоятельств и которые не могут преодолеть данные обстоятельства сами или с помощью семьи.

В статье 4 закона – «Цели государственной политики в интересах детей» – впервые в российском законодательстве указано, что «государственная политика в интересах детей является приоритетной областью деятельности органов государственной власти Российской Федерации». Глава 2 «Основные направления обеспечения прав ребёнка в РФ» включает содержание, которое

указывает на обязанность органов государственной власти, родителей и педагогов содействовать в реализации права ребенка на образование.

В законе «Об образовании в Российской Федерации» государством гарантируется общедоступность и бесплатность дошкольного образования, как первого уровня общего образования, по основным общеобразовательным программам в муниципальных образовательных организациях посредством предоставления субвенций местным бюджетам в соответствии с нормативами, определяемыми органами государственной власти субъектов Российской Федерации.

Согласно закону, образование в дошкольном детстве может быть получено:

- в организациях, осуществляющих образовательную деятельность;
- вне организаций, осуществляющих образовательную деятельность (в форме семейного образования).

Если родители выбирают для получения образования своих детей организацию, осуществляющую образовательную деятельность, то они «встают» в «электронную очередь» в соответствии с предусмотренными для этого правилами. В тех случаях, когда ребёнок будет получать образование в семье, родители в форме заявления обязаны информировать об этом органы местного самоуправления муниципального района или городского округа. При этом закон допускает сочетание различных форм получения образования. Так, например, ребёнок до пяти лет может получать образование в семье, а затем в организации, осуществляющей образовательную деятельность.

При этом важно обратить внимание родителей на то, что государство готово финансировать не любое образование детей дошкольного возраста, а только такое, которое они будут получать при реализации основной общеобразовательной программы (статья 12, части 2, 3 ФЗ).

Разработку основной образовательной программы дошкольного общего образования дошкольная организация осуществляет самостоятельно в соответствии:

2. Предел членения системы на минимальные составляющие с учетом решения конкретной задачи.
3. *Часть системы, которая рассматривается без дальнейшего членения как единое целое, его внутренняя структура не является предметом исследования.*

ПРОЦЕСС – это:

1. Представление действия во времени.
2. *Ход явления, последовательная смена состояний, стадий развития.*
3. Путь от цели к результату.
4. *Совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.*
5. *Динамическая характеристика деятельности.*

СВЯЗЬ В СИСТЕМЕ – это:

1. Отношение между элементами, обеспечивающее возникновение и сохранение целостных свойств системы.
2. Это возможность проектирования взаимодействия составляющих компонентов системы для обеспечения целостности системы.
3. Это оперативная информации о состоянии и поведении элементов системы.

ФУНКЦИЯ – это:

1. *Внешнее проявление свойств объекта в данной системе отношений.*
2. Комплекс операций и условий, посредством которых реализуются свойства объекта в системе и деятельности.
3. *Вид связи между объектами, когда изменение одного из них влечет изменение другого.*
4. *Способность систем проявлять свое свойство при определенных условиях деятельности.*
5. Мера реализации цели системы.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ – это:

1. Обеспечение устойчивых изменений направления деятельности, выполняемых функций, структуры организации и качества системы.
2. Совокупность специальных способов, приемов, процедур, позволяющих решать проблемы на новом качественном уровне.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ –

1. Мотивация человека, выражающая его отношение к окружающему миру, другим людям и себе.
2. Совокупность трудовых операций, выполняемых человеком.
3. *Целеустремленная активность, проявляющая отношение человека к окружающему миру, другим людям и себе.*
4. Нацеленность на осуществление планов наиболее эффективными способами.
5. Проектирование будущей системы действий, реализующей цель.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД – это:

1. Метод исследования систем.
2. Выделение элементов и установление связи между ними.
3. Технология проектирования систем.
4. *Методологическая позиция исследователя.*

КОМПЕТЕНТНОСТЬ — это:

1. Совокупность знаний, умений и опыта человека.
2. *Совокупная характеристика компетенций, проявленных человеком в деятельности.*
3. *Готовность человека к осуществлению деятельности и решению задач.*
4. *Способности, проявленные в деятельности.*
5. Умение ставить задачи, планировать, организовывать и рефлексировать итоги деятельности.

ЦЕЛЬ С ПОЗИЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТНОГО ПОДХОДА –

1. Ожидаемый в плановый период результат деятельности.
2. Проектирование ориентиров в системе задач деятельности.
3. Идеал, который считается недостижимым, но непрерывное приближение к которому определяется как область возможности и необходимости.
4. Область намерений и усилий участников совместной деятельности.
5. *Элемент деятельности, определяющий то, что должно быть достигнуто в процессе деятельности.*

ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ – это:

1. Наименьший компонент системы, отвечающий системным требованиям.

– с федеральными государственными образовательными стандартами;

– с учётом соответствующих примерных основных образовательных программ (статья 12, части 5, 6, 7 ФЗ), с привлечением органов самоуправления (совета образовательной организации, попечительского, управляющего совета и др.), обеспечивающих государственно-общественный характер управления образовательной организацией.

В соответствии со статьёй 33 закона «Об образовании в Российской Федерации» дети дошкольного возраста относятся к *обучающимся* в зависимости от уровня осваиваемой ими образовательной программы, формы обучения, режима пребывания в образовательной организации. Так, обучающиеся дети, осваивающие основную образовательную программу дошкольного образования, являются *воспитанниками*, дети, получающие образование по *дополнительной* общеразвивающей программе, – *учащимися*.

Формы обучения детей по основной образовательной программе дошкольного образования определяются Стандартом. Особо подчеркнем, что согласно Стандарту обучение должно осуществляться в «формах, специфических для детей данной возрастной группы, прежде всего в форме игры, познавательной и исследовательской деятельности, в форме творческой активности, обеспечивающей художественно-эстетическое развитие» (раздел 1, пункт 4 Стандарта). Что касается форм обучения по дополнительным образовательным программам, то они определяются самостоятельно организацией, которая осуществляет образовательную деятельность.

Обучение в детском саду может осуществляться посредством, как фронтальных форм, так и индивидуального учебного плана, в разработке которого учитываются особенности и образовательные потребности конкретного ребёнка. Очевидно, что индивидуальный учебный план составляется к той программе, которая реализуется в дошкольной образовательной организации. При этом для детей дошкольного возраста первый уровень общего образования не является обязательным и не подлежит промежуточной и государственной итоговой аттестации.

Считаем важным обратить внимание родителей на статью 44 «Права, обязанности и ответственность в сфере образования родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся». Согласно этой статье родители *имеют преимущественное право* на обучение и воспитание детей перед другими лицами, на защиту их прав и законных интересов, а также получают юридическое право на то, чтобы познакомиться:

– с уставом, лицензией, свидетельством о государственной аккредитации, учебно-программными материалами и другими документами, регламентирующими организацию и осуществление образовательной деятельности;

– с содержанием образования, используемыми методами обучения и воспитания. Образовательными технологиями;

– с информацией о всех видах планируемых обследований ребёнка (психологических, психолого-педагогических) и принимать решение относительно участия ребёнка в таких обследованиях;

– с результатами проведённых обследований ребёнка.

При этом родители обязаны:

– обеспечить получение детьми первого уровня общего образования;

– знакомиться с ходом и содержанием образовательного процесса и высказывать своё мнение относительно рекомендаций по организации обучения и воспитания детей;

– присутствовать при обследовании детей психолого-медико-педагогической комиссией, при обсуждении результатов обследования и вынесении заключения;

– соблюдать правила внутреннего распорядка, требования локальных нормативных актов, предусмотренных образовательной организацией;

– уважать честь и достоинство детей и работников организации, осуществляющей образовательную деятельность;

– участвовать в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в форме, определяемой уставом этой организации.

За неисполнение или ненадлежащее исполнение родителями обязанностей, предусмотренных законом «Об образовании в Российской Федерации» и другими законами, родители несут ответственность, предусмотренную законодательством Российской Федерации.

Тест 1

СИСТЕМА – это:

1. Совокупность результатов, достигаемых в процессе деятельности.
2. *Совокупность взаимосвязанных элементов, объединённых общей целью.*
3. Совокупная реакция поведения элементов, находящихся в отношениях и связях.

ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОДХОД к управлению – это:

1. Способ, позволяющий осуществлять целеполагание, отбор действий для осуществления цели и выбор оптимальных технологий их реализации.
2. Мотивирование участников управления к реализации общей цели.
3. *Технологический подход к управлению, позволяющий проектировать управленческую деятельность на уровне действий и операций.*
4. *Методологическая позиция, позволяющая рассматривать управление в контексте общей структуры деятельности.*
5. Это метод исследования управленческой деятельности, использующий результативность и эффективность в качестве основных критериев.

УПРАВЛЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕМ – это:

1. Управление на основе функций анализа, планирования и контроля за состоянием системы.
2. *Поддержание системы в устойчивом, стабильном состоянии.*
3. Управление системой, направленное на выявление способности системы проявлять свои свойства (система образования, система здравоохранения и т.д.).

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ – это:

1. Разделение процесса на исследуемые элементы.
2. Метод исследования объекта в его целостности.
3. *Деятельность, направленная на исследование фактического состояния системы.*
4. *Совокупность универсальных управленческих действий, позволяющих на основе оценки состояния системы выявить проблемы ее функционирования и развития.*

12. Сформулируйте ваше представление об основном назначении комитетов (комиссий) управляющего совета ДОО.

13. Охарактеризуйте позицию общественного управляющего как «дружественного критика».

14. Какие критерии оценки результативности труда педагогов ДОО Вы считаете необходимыми использовать при решении вопроса о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда?

15. Сформулируйте Ваше отношение к участию общественности в аттестации педагогов. Каков, на Ваш взгляд, оптимальный формат участия общественности в аттестации педагогов ДОО?

16. Изучите один (несколько) зарубежных сайтов, содержащих информацию о системе образования. Проанализируйте размещенную на нем информацию с точки зрения ее ценности для отечественного пользователя.

17. Проведите анализ целевых групп публичных докладов, их интересов в отношениях с ДОУ и связанных с ними информационных потребностей. Составьте таблицу.

18. Составьте краткий макет (план) Вашего портфолио.

19. Проведите анализ возможных форм презентации Вашего отчета. Определите преимущества и ограничения каждой из форм. Составьте таблицу.

20. Распределитесь по группам, каждая из которых должна занять позицию одной из целевых групп публичного доклада ДОО. Познакомьтесь с предлагаемым текстом публичного доклада. Дайте оценку докладу с позиции каждой из целевых групп.

21. Разработайте критерии экспертизы сайта дошкольного образовательного учреждения. Проанализируйте на основании этих критериев содержание, оформление и администрирование (сопровождение) трех сайтов.

Таким образом, очевидно, что участие родителей в реализации основной образовательной программы дошкольного образования является серьёзным и ответственным для них делом, требующим определённой компетентности. В связи с этим предлагаем родителям познакомиться с моделями реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования на основе федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.

2.2. Модели реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования, построение взаимодействия с семьями воспитанников (законными представителями) как участниками образовательных отношений является одним из условий успешной реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

Родители могут выбирать, где и как ребенок будет получать образование – в семье или в детском саду. Стратегию действий родителей можно представить в виде двух моделей, в которых взаимодействие семьи и детского сада имеет свои особенности.

1. Модель реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования в организациях, осуществляющих образовательную деятельность

Первый этап. Подготовка к выбору основной общеобразовательной программы – образовательной программы дошкольного образования

1) сотрудники детского сада рассказывают родителям о Стандарте;

2) родители самостоятельно знакомятся со Стандартом, размещённым на сайте детского сада;

3) родители готовятся к обсуждению Стандарта, формулируют вопросы;

4) сотрудники детского сада отвечают на вопросы родителей;

5) воспитатели каждой группы выбирают общеобразовательную программу – образовательную программу дошкольного образования для последующей презентации родителям.

Второй этап. Выбор общеобразовательной программы – образовательной программы дошкольного образования совместно с родителями.

1) сотрудники детского сада проводят для родителей презентацию нескольких образовательных программ дошкольного образования, которые прошли отбор на первом (подготовительном) этапе;

2) актив из числа родителей анализирует и сравнивает представленные программы и знакомит всех родителей с основными различиями в программах;

3) родители формулируют собственные запросы, интересы, потребности относительно образовательной деятельности, которая должна найти отражение в части основной общеобразовательной программы, разрабатываемой участниками образовательного процесса;

4) сотрудники детского сада знакомятся с запросами родителей и подготавливают информацию о программе, в наибольшей степени соответствующей запросам родителей;

5) родители и сотрудники детского сада совместно формируют направления образовательной деятельности по реализации основной общеобразовательной программы – образовательной программы дошкольного образования в семье с учётом специфических для детей данной возрастной группы видов деятельности;

6) родители и сотрудники детского сада совместно вырабатывают систему требований относительно проявлений детьми активности, инициативности и самостоятельности, а также других личностных качеств, которые должны быть сформированы у детей в семье и детском саду к моменту завершения дошкольного образования;

7) родители и сотрудники детского сада рассматривают возможность применения в реализации основной общеобразовательной программы различных образовательных технологий, в том числе электронного, дистанционного и сетевого обучения;

4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПЕДАГОГА В РЕЖИМЕ САМООБРАЗОВАНИЯ

1. Проведите анализ возможных рисков, связанных с внедрением моделей государственно-общественного управления образованием, и путей их преодоления. Представьте результаты в виде таблицы.

Риски	Пути преодоления

2. Сформулируйте задачи и принципы взаимодействия специалистов преподавательского корпуса учреждений дошкольного образования с родительской общественностью.

3. Охарактеризуйте понятие «вовлеченность родителей в образование». Сформулируйте Ваше представление об вовлеченности родителей в образование. Назовите известные Вам формы вовлеченности родителей в образование детей в ДОО.

4. Какие органы управления и самоуправления ДОО Вам известны?

В чем заключаются специфические отличия управляющего совета?

5. Опишите алгоритм создания управляющего совета ДОО.

6. Дайте характеристику состава управляющего совета ДОО.

7. Как Вы понимаете роль управляющего совета как органа стратегического управления ДОО?

8. В чем, на Ваш взгляд, заключается значение полномочий управляющего совета по утверждению программы развития, согласованию образовательной программы ДОО?

9. Каково представительство в управляющем совете работников ДОО? Охарактеризуйте общий порядок выборов работников ДОО в управляющий совет?

10. Разработайте свою программу для участия в выборах в управляющий совет.

11. Перечислите права и обязанности членов управляющего совета ДОО.

При решении задачи управления руководитель проекта должен учитывать интересы исполнителей (учителей, участвующих в проекте, а также других работников, привлеченных к его выполнению), особенно, если график выполнения и мероприятия проекта становятся более напряженными. В проекте общественно-государственного управления ими будут выступать родители, представители внешних организаций – социальных партнеров ДОО. Вознаграждение исполнителей в зависимости от сокращения сроков проекта должно быть согласовано с их предпочтениями. В этом случае оно будет носить мотивирующий характер.

Опыт использования проектного подхода позволяет достаточно быстро накопить знания, которые могут быть применены в последующем. В этом отношении он более эффективен, чем программно-целевое управление, так как для накопления опыта выполнения программ требуется значительно больше времени и усилий. Поэтому следует стремиться к анализу и обобщению опыта, приобретенного в проектах, его переносу на решение новых проблемных ситуаций.

8) родители и сотрудники детского сада регулярно обсуждают результаты совместной деятельности по развитию детей в соответствии со Стандартом в неформальной доверительной атмосфере;

9) родители, сотрудники детского сада, специалисты различных организаций обмениваются опытом по реализации основной общеобразовательной программы – образовательной программы дошкольного образования;

10) совместно с воспитателями и педагогами детского сада родители участвуют в мероприятиях регионального, муниципального и федерального уровней (конкурсы, проектная деятельность, публикации), касающихся реализации Стандарта.

Но существует ещё один путь получения ребёнком дошкольного образования. Это образование в семье. В этой связи важно информировать родителей, что на основании закона «Об образовании в Российской Федерации» образование ребёнка, осуществляемое вне образовательной организации, должно отвечать требованиям Стандарта. Поэтому для семей, воспитывающих ребёнка в домашних условиях, предлагается специальная модель.

2. Модель реализации родителями основной общеобразовательной программы дошкольного образования вне организаций, осуществляющих образовательную деятельность (в форме семейного образования)

1) родители детей, не посещающих дошкольную образовательную организацию, регистрируются на сайте отдела дошкольного (общего) образования своего региона и получают информацию об изменениях, произошедших в дошкольном образовании в связи с переходом на первый уровень общего образования;

2) родители знакомятся с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации (от 17.10.2013 г. № 1155), изучают основные положения общеобразовательной программы – образовательной программы дошкольного образования, требования к её структуре, объёму, условиям реализации и результатам освоения;

3) родители обращаются к реестру примерных основных образовательных программ для ознакомления с примерной основной общеобразовательной программой – образовательной программой дошкольного образования;

4) родители имеют право обратиться в специальные консультативные пункты для проведения оценки индивидуального развития своего ребёнка. На основе результатов диагностики индивидуального развития своего ребёнка родители подбирают оптимальную программу дошкольного образования для реализации Стандарта в семье;

5) родители имеют право на бесплатную консультацию со стороны сотрудников ближайшего детского сада или других организаций, которые определены органами местного самоуправления для проведения консультационной работы;

6) с учётом индивидуальных особенностей ребёнка родители разрабатывают для него режим дня, который включает чередование различных культурных практик в течение суток. Непрерывное бодрствование должно составлять примерно 6 часов и включать ежедневную прогулку продолжительностью не менее 4–4,5 часов. На самостоятельную деятельность ребёнка (игра, продуктивные виды деятельности, познавательно-исследовательская деятельность) отводится 3–4 часа, на дневной сон (отдых) – не менее 2,5 часов. Родители формируют круг детского чтения и определяют время для него;

7) родители знакомятся с методическими рекомендациями по реализации полномочий органов государственной власти субъектов Российской Федерации по финансовому обеспечению оказания государственных и муниципальных услуг в сфере дошкольного образования на сайте Минобрнауки России;

8) родители создают развивающую предметно-пространственную среду в семье: подбирают материалы и оборудование, покупают специальную литературу;

9) родители имеют право посещать консультативные пункты для получения бесплатной методической, психолого-педагогической, диагностической и консультативной помощи для оценки индивидуального развития детей как результата педагогического воздействия в семье. Диагностика достижений детей очень важна, поскольку позволяет родителям осмыслить и при необходимости скорректировать усилия, направленные на реализацию Стандарта в семье;

екта. Для таких случаев руководитель проекта предусматривает соответствующие компенсационные меры (мероприятия) и реализующие их механизмы, а также финансовые или иные резервы, которые можно использовать для стимулирования исполнителей. Например, в проекте по внедрению государственно-общественного управления такими мерами может быть привлечение юриста, который в случае возникающих трудностей поможет быстро и правильно решить правовые вопросы образования Управляющего и Попечительских советов, для чего в проекте могут быть выделены дополнительные финансовые средства.

Дополнительные соглашения. На практике распространены ситуации, когда взаимовыгодные для сторон параметры заключенного договора в ходе выполнения проекта становятся невыгодными в силу изменившихся обстоятельств, внешних условий, ошибок прогнозирования и планирования и т.д. Тогда у одной (или одновременно у обоих) сторон – заказчика и исполнителя работ по проекту – возникает желание изменить параметры договора – внести дополнительные соглашения. Такую ситуацию называют *перезаключением договора* (пересоглашением контракта). Например, ДОО может отказаться от услуг учреждения дополнительного образования, кружков для воспитанников или заключить дополнительные соглашения по их расширению, изменить содержание договора с научным руководителем проекта и т. д.

Оперативное управление продолжительностью проекта. Как уже было сказано выше, особенностью проектов является их достаточно жесткая определенность во времени. Если же в процессе реализации проекта оказывается, что предполагаемое время его завершения отличается от планового, то возникает необходимость в оперативном управлении – дополнительных мерах по сокращению продолжительности выполнения незавершенной части проекта. Возникает задача определения оптимальных коррекционных воздействий с целью выполнения запланированных сроков завершения проекта. Такими мерами может стать объединение некоторых мероприятий, изменение сценария их проведения; стимулирование исполнителей к сокращению сроков или к более качественному выполнению работ; включение в проект новых специалистов и т. д.

Идеалом является постоянный мониторинг за ходом реализации проекта и получение исчерпывающей информации в реальном режиме времени. Однако проводить такой мониторинг слишком затратно как по времени, так и по другим ресурсам. Следовательно, возникает задача о выборе моментов времени (точках контроля), в которые получается информация о ходе выполнения проекта.

Точками контроля обычно избирают места возможных сбоев в мероприятиях, а также сроках (сетевом графике) их проведения. Эти вероятные точки сбоя руководителю нужно предварительно спрогнозировать. Например, следует проконтролировать, на сколько выдерживаются сроки подготовки открытого доклада, какой эффект получен от внедрения новых форм и методов работы с воспитанниками; насколько активно подключаются к участию в управлении ДОО родители детей разных групп. Обычно в этих вопросах могут быть сбои либо по срокам, либо по результатам

Мониторинг можно считать эффективным, если будет наблюдаться баланс между затратами времени на его проведение и теми потерями времени в графике реализации проекта, которые с его помощью удалось устранить.

На сегодняшний день в учреждениях ДО может быть использовано ряд механизмов ОУП, описанных в работах по теории управления.

Механизмы опережающего самоконтроля. Механизмы, стимулирующие исполнителя к возможно более раннему получению и передаче информации об отклонениях от плана основному руководителю проекта, называются *механизмами опережающего самоконтроля*. Основная идея таких механизмов заключается в том, что своевременность передачи исполнителями информации об отклонениях поддерживается и поощряется, а ее сокрытие, наоборот, осуждается. Получение информации о срывах или возможности их наступления позволяет руководителю, либо скорректировать план, либо провести компенсационные мероприятия.

Компенсационные механизмы. Влияние случайных и неопределенных факторов во многих случаях приводит к нарушению запланированных сроков завершения различных этапов про-

10) родители рассматривают возможность посещения ребёнком вариативных форм дошкольного образования в целях усиления форм и методов развития интеллектуальной и аффективно-мотивационной сферы;

11) на этапе завершения дошкольного образования родители посещают консультативный пункт для получения бесплатной помощи в оценке индивидуального развития ребёнка для его перехода на следующий уровень общего образования – в начальную школу.

ГЛАВА 3. ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЛОКИ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО И МЕТОДИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА

3.1. Диалогические модели связей с общественностью

Связи с общественностью – это постоянно действующий диалог между организацией и ее общественностью с целью укрепления доверия между ними и получения взаимовыгодного результата. Связи с государством – это также постоянно действующий диалог между бизнесом или общественной организацией с государством также с целью укрепления доверия между ними и удовлетворения потребностей корпорации с помощью этого политического института⁵

Модели – манипулятивная, информационная, двусторонняя асимметричная диалоговая и собственно диалоговая двусторонняя симметричная модель.

Первая модель – «манипулятивная» (другие названия – «пропагандистская», «вещательная», «паблисити», «пресс-посредничество»). В этой коммуникативной модели главная цель отправителя информации (адресанта) заключается в воздействии на сознание адресата и манипулировании его поведением в нужном для инициатора коммуникации направлении. Обратная связь между источником информации и его аудиторией полностью отсутствует.

Эффект от использования такой односторонней (монологической), а по сути пропагандистской коммуникации состоит в изменении сознания адресата и практического поведения без каких-либо изменений в отправителе информации.

Основные черты манипулятивной модели:

1) тщательный отбор информации и жесткий контроль, отсеивание всего, что не укладывается в «прокрустово ложе» официальной позиции;

2) игнорирование запросов реципиентов (управляемого объекта, гражданского общества) в угоду собственным интересам;

⁵ Зайцев А.В., Диалогическая модель связей с общественностью: возникновение, состояние, перспективы//Теории политики, экономики и управления. – №1. –2013.– С.5-23

Мониторинг образовательных проектов, заключающийся в регулярном (с той или иной периодичностью, или постоянно) получении информации о ходе выполнения проекта, позволяет оценивать не только текущее состояние проекта, но и сопоставлять его с плановым, а также принимать упреждающие решения о внесении необходимых коррективов и т.д.

Объектом мониторинга должны быть **показатели результатов, процесса и условий реализации проекта**, с требуемой полнотой описывающие весь проект.

Показателями результатов проекта являются данные, полученные при достижении целей. Это увеличение числа участников управления ДОО от всех субъектов; увеличение объема привлеченных внебюджетных финансовых средств и др.

Показателями процесса являются индикаторы, характеризующие изменения в образовании и управлении ДОО, свидетельствующие о переходе к новой системе. Это изменение стиля отношений между воспитанниками и воспитателями; снижения конфликтности; развитие отношений сотрудничества; увеличение активности участия всех субъектов управления ДОО; повышение заинтересованности субъектов участвовать в работе коллегиальных органов управления и др.

Показателями условий реализации проекта будут служить данные, характеризующие количество и качество всех видов ресурсов, задействованных в проекте: кадровых, информационных, методических и т. д. Например, число обученных кадров, перечень и объем подготовленных методических материалов; перечень разработанных нормативных документов и др.

На основании мониторинга осуществляется оперативное управление проектами.

Под **оперативным управлением проектом** (ОУП) понимают управление проектом в процессе его реализации с учетом достигнутых результатов и изменившихся внешних и внутренних условий.

Задача оперативного управления заключается в корректировке хода реализации проекта и определении его состояний на оставшуюся часть планируемого периода его реализации.

Традиционный план имеет следующую форму.

№	Задачи (действия)	Мероприятия	Сроки		Ответственные	Финансирование
			Начало	Окончание		

В первый раздел плана вносят все действия, необходимые и достаточные для осуществления каждого этапа реализации проекта, далее называются, где необходимо, планируемые мероприятия, то есть формы, в которых осуществляется действие (консультации, совещания, педагогические советы, конференции, педагогические чтения и т.д.), сроки начала и окончания каждого действия, ответственные и объем финансирования работ.

Выше отмечалось, что обеспечение финансовых условий - это действия, которые нужно совершить, чтобы получить деньги для реализации проекта. Проекты ОО, как правило, редко финансируются из одного источника. Такой проект как создание государственно-общественного управления может быть профинансирован социальными партнерами ДОО, а также различными грантодателями, в роли которых выступают органы управления образованием, фонды и др. организации.

3.6. Мониторинг проекта внедрения инновационной системы управления ДОО

Термин мониторинг утвердился в науке в XX веке для обозначения повторных целенаправленных наблюдений за одним или несколькими элементами окружающей среды в пространстве и времени.

Применительно к Проектам мониторинг рассматривается как система сбора, обработки, хранения и распространения информации о ходе и результатах реализации проекта, ориентированная на информационное обеспечение управления, которая позволяет судить о состоянии процесса в любой момент времени и может обеспечить прогноз его развития.

3) монологизм в виде информационного господства, стремление к единству, подавлению плюрализма, инакомыслия, оппонентов, оппозиции.

Основные характеристики *второй* – «информационной» модели (или модели «информирования общественности», «журналистской» модели)

1) необходимость регулярной работы, распространение информации об организации или личности является главной целью деятельности по взаимодействию с обществом;

2) информация хотя и должна быть точной и правдивой, но только позитивной, негативные факты и события замалчиваются;

3) как и первая модель, «информирование» относится к односторонним моделям, необходимость исследования адресатов передаваемых сообщений и обратной связи с ними не предполагается. В рамках данной модели источник информации осуществляет «мягкое воздействие на сознание аудитории (получателя) через дозированную подачу информации»

Основное отличие модели информирования от пропагандистской модели в том, что «сообщения здесь не носят прямого манипулятивного характера, связанного с сознательным искажением фактов, подачей ложной, специально сконструированной или препарированной информации»⁶.

Третья коммуникативная модель – это двусторонняя асимметричная диалоговая коммуникация, коммуникативная практика становится двусторонней, с наличием механизма обратной связи, т.е. диалоговой. Тем не менее, процесс такого вида коммуникации является асимметричным. В этой модели коммуникации обратная связь присутствует лишь в виде реакции аудитории на полученное сообщение. «Цель двусторонней асимметричной коммуникации – *управление аудиторией*, – пишет Д.П. Гавра. – Такое управление в целом имеет субъект-объектную природу»⁷

Четвертая модель – это симметричная диалоговая коммуникация, представляющая такой вид взаимодействия, «при котором каждый из его участников выступает в качестве полноправного

⁶ Там же, С.7

⁷ Там же, С.9

субъекта, попеременно выполняя роль источника и получателя информации»⁸. Именно такой симметричный информационный обмен является полноценным **диалогом**.

Диалог – не путь к достижению согласия, это процесс открытой дискуссии и обсуждения существующих проблем. Диалог как ориентация включает в себя пять функций, а точнее, принципов: «обоюдность, или признание организационно-общественных отношений; единство, или временность и непосредственность взаимодействия с общественностью; эмпатию, или подтверждение поддержки общественных целей и интересов; риск, или готовность взаимодействовать с отдельными лицами и общественностью на своих собственных условиях; наконец, обязательства, или в какой мере организация отдает себя диалогу, интерпретации, пониманию его взаимодействия с общественностью.

Эти принципы включают неявные и явные предположения, лежащие в основе концепции диалога.

Принципы ведения диалога.

1. **Взаимность** означает, что организации и общественность в нашем взаимозависимом мире тесно и неразрывно связаны между собой и обоюдно зависят друг от друга. Взаимность характеризуется инклюзией, т.е. включением, увеличением степени совместного участия, а также «духом взаимного равенства» между общественностью и организациями.

1.1. **Сотрудничество.** В отличие от переговоров, в диалоге речь идет не о признании чьей-то победы или поражения, нанесении ущерба или получении преимуществ и выгоды. Участники диалога имеют собственные позиции и защищают их. Диалог – это понимание и объяснение иных точек зрения.

1.2. **Дух подлинного равенства.** В диалоге его участники выступают как полноценные субъекты, а не объекты воздействия. Участники должны чувствовать себя комфортно, обсуждая любые темы.

2. **Близость** или диалогическое единство. Для организации диалогическое единство выступает как готовность к консультациям, выстраиванию двухсторонних отношений и риторическому

⁸ Там же, С.16

Справа выписываются наименования планируемых действий, а по горизонтальной оси откладываются отрезки, соответствующие длительности их выполнения.

Составление графика Гантта начинается с определения тех действий, которые могут быть начаты сразу, т. е. не требуют, чтобы до их начала были выполнены какие-то другие. Предположим, что это действия № 1 и № 3. На график наносятся отрезки, соответствующие их длительности (сплошные линии). Действие № 2 может быть начато только по окончании первого действия. Поэтому момент его начала совпадает с моментом окончания действия № 1. От этой точки откладывается отрезок, соответствующей продолжительности второго действия. Действие № 4 начинается после завершения действий № 2 и № 3. Как видно из рисунка, действие № 3 может быть выполнено раньше, чем действие № 2, поэтому реально его результат потребуется позже. Это означает, что по третьему действию имеется резерв (обозначенный пунктирной линией) и момент его начала, может быть, сдвинут на величину резерва. Процедура составления графика в дальнейшем аналогична описанной выше. Из рисунка видно, что действие № 7 начинается после завершения действия № 4, а действие № 6 после действия № 5, действие № 8 - после окончания седьмого и шестого действий, причем по действию № 6 имеется резерв. Таким образом, определяется общая продолжительность реализации инновационного проекта. Если она по каким-то причинам не устраивает руководителей, то они должны решать за счет сокращения продолжительности каких действий можно уменьшить продолжительность всего проекта.

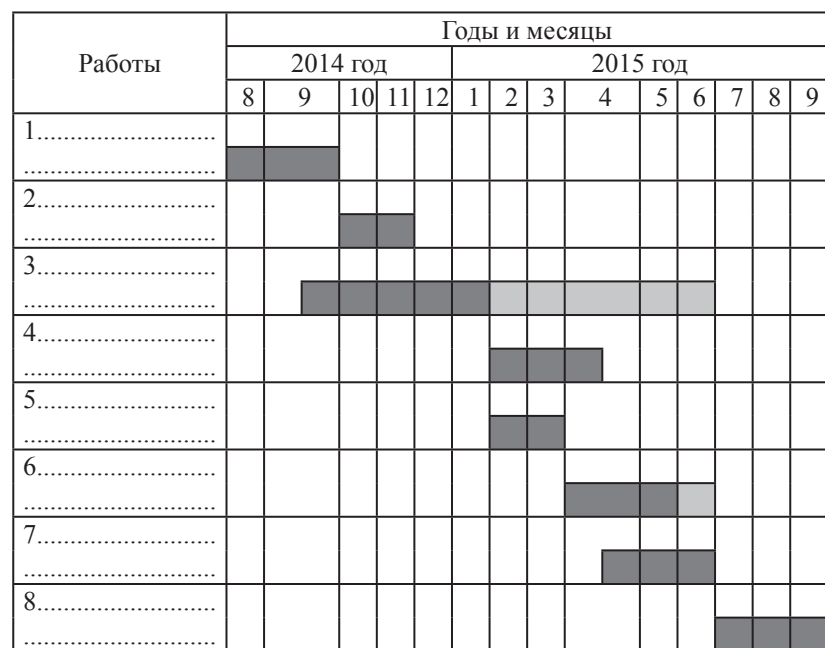
С помощью планирования по методике Гантта можно добиться не только реалистичности плана по срокам, но и сокращения сроков исполнения планов, что важно для повышения эффективности управления.

Календарный план-график Гантта наглядно показывает, что сбои в сроках реализации одного действия отражаются на всей «цепочке» и неминуемо ведут к другим сбоям. Таким образом, четкое представление о связях между действиями позволяет заранее предвидеть проблемы, которые могут возникнуть вследствие возникающих отклонений от плана, и принять необходимые меры, то есть сделать управление прогностичным.

Следует обратить внимание на необходимость тщательной, детальной проработки этой таблицы, так как основная функция руководителя проекта состоит в том, чтобы на начало проекта и в дальнейшем в ДОО были созданы условия для его успешной реализации.

Следующий этап – составление временного графика или плана ресурсного обеспечения проекта. Разработать план ресурсного обеспечения проекта – это значит не только определить совокупность задач, которые нужно для этого выполнять, но и распределить их во времени, а также между ответственными.

Как и планирование изменений образовательной системы ДОО, выполнение одних задач может зависеть от других, поэтому для установления последовательности их решений, а также времени, которое можно выделить для решения каждой задачи рекомендуется разрабатывать план ресурсного обеспечения проекта с помощью применения графика Гантта (Рис.1).



■ Продолжительность работы □ Резерв времени

Рисунок 1. Ленточная диаграмма Гантта

обмену с общественностью. Для общественности диалогическое единство обозначает возможность и готовность ясно сформулировать свои запросы к организации.

2.1. Непосредственность присутствия означает, что стороны, участвующие в дискурсе о касающихся их проблемах, должны принимать участие в коммуникации не после, а до принятия соответствующего решения. Непосредственность присутствия означает, что коммуникация осуществляется в общем для них публичном пространстве.

2.2. Диалогическая коммуникация включает в себя понимание и презентацию прошлого, а также имеет свой взгляд на будущие отношения. Диалог коренится не только в настоящем; его внимание сконцентрировано на общем будущем для всех участников коммуникации.

2.3. Взаимодействие предполагает диалогическую близость и доступность участников коммуникации.

3. **Способность к сопереживанию** или сочувствию означает способность к созданию особой психологической атмосферы доверия, соучастие и поддержка, общая координация и признание друг друга в качестве полноценных субъектов диалога.

3.1. Поддержка. Диалог включает в себя соучастие и создание особого климата, поддерживающего и поощряющего участие в диалоге различных лиц. Дискурс открыт для всех заинтересованных сторон, коммуникация протекает в легко доступных местах, а ее результаты становятся общим достоянием.

3.2. Коммунальная, совместная ориентация (communal orientation) участников коммуникации. Диалог предполагает координацию действий его участников, независимо от того, являются ли они индивидами, организациями или общественностью.

3.3. Признание одной стороны диалогической коммуникации другого участника дискурса. Таким образом, организации подтверждают, что отдельные лица и группы, которые не согласны с организацией, могут и должны быть услышаны. Признание является необходимым условием диалога. Ведь общественность, которая на каком-то этапе коммуникации игнорируется организацией, в дальнейшем менее охотно будет участвовать в общении с этой организацией.

4. **Риск** заключается в том, что диалог обладает потенциалом, способным привести к непредсказуемым последствиям.

4.1. Уязвимость. Участники диалога остаются уязвимы для манипуляции и насмешек со стороны своих партнеров по коммуникации.

4.2. Непредвиденные последствия. Спонтанность возникает при взаимодействии участников и их отдельных верований, ценностей и отношений».

4.3. Признание странностей инаковости или различий между субъектами диалога. Инаковость – это уникальность личностей, которые своим отличием привносят в диалог дополнительный элемент риска.

5. **Обязательства** – заключительный принцип диалога, включающий в себя три черты диалогической коммуникации: искренность, приверженность переговорам и приверженность интерпретации.

5.1. Искренность. Несмотря на возможность обмана, скрытности или манипуляции, диалог должен быть честным и открытым.

5.2. Приверженность к переговорам. Диалог предназначен не для победы одной точки зрения над другой, а «для целей взаимной выгоды и понимания».

5.3. Приверженность интерпретации. Интерпретация означает, «что предпринимаются все необходимые усилия для того, чтобы понять позиции, убеждения, ценности других людей, прежде чем их позиции могут быть справедливо оценены» и интерпретированы.

Диалоговые формы взаимодействия с общественностью:

- с родителями: новые формы собраний родителей, дискуссионный площадки, исследование запросов
- с воспитателями: поддержка инициативных проектов воспитателей, поддержка предложений воспитателей, коллегиальность решений
- с детьми: поддержка и развитие детской инициативы; совместная (партнерская) деятельность взрослого с детьми; обучение принятию решений; коллективные творческие дела.

теля (научная организация или отдельный научный коллектив). И в каких формах будет завершена заказываемая работа, кем она должна быть утверждена.

Как показывает практика, если детали заказываемой работы подробно не оговорены и не уточнены, то чаще всего исполнитель – научная организация или отдельный ученый – приносят по окончании работ совсем не те материалы, которые от него ждал заказчик. И дело здесь вовсе не в недобросовестности исполнителя, хотя и это случается, а в том, что разные люди по-разному будут понимать выполнение работ по одному и тому же проекту.

Наиболее сложно при составлении сетевого графика ресурсного обеспечения проекта достичь полноты действий. «Забывание» каких-то действий приводит к нехватке ресурсов и в итоге – к срыву сроков реализации проекта.

Чтобы добиться полноты и сбалансированности задач, включаемых в сетевой график ресурсного обеспечения проекта, нужно проанализировать их содержание. Перед составлением плана ресурсного обеспечения проекта все задачи сводятся в таблицу и анализируется полнота, а также баланс задач и условий (см. Таблицу 1).

Таблица 1

Составление баланса задач и условий реализации проекта в ОО

ЗАДАЧИ	УСЛОВИЯ							
	мотивационные	кадровые	материально-технические	научно-методические	финансовые	организационные	нормативно-правовые	информационные
1. Распределить функции по разработке проекта между органами управления ДОО 2. Провести подготовку членов рабочих групп 3. Создать банк инновационных идей по теме проекта		+		+		+		

Содержание финансовых условий реализации проектов включает решение вопросов финансирования, проведения экспертизы проектов сторонними научными и другими организациями, отдельными экспертами и т.д. (см. более подробное обсуждение финансовых условий ниже); оплату курсов повышения квалификации; выделение средств на вознаграждения.

Как видно из вышеперечисленных условий, работа над проектами в ДОО идет во взаимосвязи с методической работой. Это будет относиться к созданию кадровых, научно-методических, мотивационных, правовых, организационных условий реализации проекта. В процессе методической работы создается большинство ресурсов ДОО: решаются задачи повышения квалификации педагогических работников, создания новой учебно-программной документации, комплексного методического обеспечения новых предметов и технологий, содержания и организации деятельности педагогического совета, методических объединений, творческих групп, предметных кафедр и т. д., распространения опыта воспитателей в рамках проведения научных конференций, педагогических чтений и т.д.

Однако, не все задачи проекта могут быть решены при имеющемся кадровом потенциале учебного заведения, в связи с чем для реализации проектов может потребоваться привлечение и использование еще и внешних ресурсов. Есть два наиболее распространенных и приемлемых для ДОО пути использования в проектах «внешних» ресурсов:

1. Нахождение недостающих материалов в передовом педагогическом опыте, в имеющейся научной и методической литературе, в учебно-программной документации, разработанной в других учебных заведениях или в педагогических ВУЗах, областных институтах повышения квалификации и т.д.

2. Заказ проведения части необходимых работ сторонним научным организациям или отдельным научным работникам. В этом случае необходимо самым подробным образом в соответствующих договорах и в разделах «технического задания» обговорить, что именно хочет получить заказчик (ДОО) от исполни-

3.2. Переход дошкольных образовательных организаций к государственно-общественному управлению на основе использования проектного подхода

3.2.1. Основные характеристики проектного подхода как средства внедрения новшеств

В практике развития современной системы дошкольного образования ведется непрерывный поиск эффективных путей внедрения различных новшеств. Наиболее распространенными из них являются

- подход, основанный на оптимизации деятельности педагогов;
- программно-целевой метод управления развитием, при котором развитие детского сада осуществляется на основе долгосрочных и среднесрочных программ системного развития организации;
- проектный подход к внедрению новшеств.

Такие понятия как *проекты* и *программы* появились к концу XX века, а на сегодня деятельность по их созданию и реализации стала массовой. Объективными причинами для ее повсеместного распространения в XX веке стала инновационность практики, которая должна постоянно перестраиваться применительно к непрерывно изменяющимся условиям выполнения человеком профессиональной деятельности.

Под проектами в практике работы ДОО стали понимать такую форму организации деятельности членов педколлектива, которая позволяет обновить целостно подсистему работы ДОО за счет внедрения одного крупномасштабного новшества или совокупности взаимосвязанных локальных новшеств. Можно сказать, что проекты в основном направлены на осуществление различных модульных изменений.

Характерными признаками проекта являются:

1. направленность на достижение конечных целей и получение новых (уникальных) результатов;
2. координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных работ с поуровневой детализацией по видам деятельности, ответственности, объемам и ресурсам;
3. ограниченная протяженность во времени, с определенными моментами начала и завершения;

4. ограниченность требуемых ресурсов;

5. специфическая организация управления, опирающегося на работу проектных команд.

Проект по освоению новшеств относится к внедренческим.

Он имеет следующую структуру:

- аналитическое обоснование проблемы, на решение которой направлена реализация проекта;
- цели проекта;
- содержание проекта, в котором содержится описание вводимых в его рамках новшеств;
- план реализации проекта;
- финансовое обоснование или смету расходов на реализацию проекта.

Каждый проект от возникновения идеи до полного своего завершения проходит ряд ступеней своего развития. Полная совокупность ступеней развития образует *жизненный цикл* проекта, который включает

– *фазу проектирования*, результатом которой является построенная модель создаваемой системы и план ее реализации;

– *технологическую фазу*, результатом которой является реализация системы;

– *рефлексивную фазу*, результатом которой является оценка реализованной системы и определение необходимости либо ее дальнейшей коррекции, либо «запуска» нового проекта.

Многообразие проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут сильно отличаться по сфере приложения, предметной области, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т.п.

Прежде всего, принято выделять *тип проекта*. *Тип проекта выделяют* по тем сферам деятельности, в которых осуществляется проект: технический, организационный, экономический, социальный, образовательный, инвестиционный, инновационный, научно-исследовательский, учебный, смешанный.

Основанием классификаций *организационных проектов* является *предмет изменений*, в нашем случае ими будут служить различные подсистемы образовательной организации, подвергающиеся целенаправленным изменениям.

что, что они уверены в посильности стоящих перед ними задач и возможности получить за их решение значимое для себя вознаграждение. Механизмы стимулирования должны отвечать потребностям разных участников и поэтому должны быть самыми разнообразными: повышение категорий по ЕТС, дополнительное финансирование, например в виде премий; выделение свободных, так называемых «методических» дней; неофициальное увеличение продолжительности отпуска в каникулярные периоды для занятия, в частности, научной работой; публикации сборников авторских разработок; прикрепление к аспирантуре для того, чтобы участники проекта из числа педагогических работников ДОО проводили нужную исследовательскую работу для ОО, которая одновременно будет и их диссертационной работой и т.д. При этом важным обстоятельством является создание механизмов нейтрализации «скептиков» – чтобы члены коллектива, не участвующие в проекте, не создавали атмосферу негативного отношения к нему и не мешали его реализации.

Обеспечение научно-методических условий – это обеспечение проекта необходимой учебной документацией, и другими средствами реализации государственно-общественного управления; методическими рекомендациями, памятками инструкциями по организации работы и т. д.

Обеспечение материально-технических условий – это создание необходимой материальной базы, обеспечение коллектива рабочей группы проекта научной аппаратурой (при необходимости), оргтехникой, компьютерами и т.д. Планы материально-технического обеспечения будут включать действия, которые нужно выполнить для приобретения, установки и поддержания в хорошем состоянии нужного для реализации Проекта оборудования.

Обеспечение нормативно-правовых условий – это получение соответствующих лицензий и других разрешительных документов, необходимых для реализации проекта; обеспечение учебного заведения всеми действующими законами, положениями и т.п.; а также создание всей необходимой документации внутреннего пользования – устава ДОО, Положений о Совете, распоряжений, приказов и т.п.;

3.5. Содержание и методы кадрового, финансово-экономического управления проектом внедрения государственно-общественного управления

Руководитель проекта должен особое внимание уделять анализу и созданию условий для их реализации.

Обеспечение организационных условий – это включение новых элементов организационных структур (советов, комиссий, групп, временных творческих коллективов, научных руководителей и консультантов и т.д.) в деятельность по реализации Проекта: распределение обязанностей между ними, организация их работы и взаимодействия друг с другом.

Обеспечение информационных условий – это действия по сбору, обработке, анализу внутренней и внешней информации, нужной для реализации проекта, а также передача информации, то есть информирование и инструктирование исполнителей. Это обеспечение участников проекта соответствующей информацией: книгами, журналами и газетами, материалами передового педагогического опыта, доступом к электронным ресурсам – базами и банками данных и т.д., педагогическим программным средствам и т.д. Это создание сайта ДО, где может в дальнейшем быть размещен открытый доклад.

Создание кадровых условий – это выполнение действий по подбору, расстановке и подготовке, то есть обучению кадров. Причем наряду с педагогическим кадрами в реализации проекта будут задействованы работники сторонних организаций, являющихся социальными партнерами ДО.

При работе с собственными педагогическими кадрами, привлекаемыми к работе в проекте, необходимо ориентироваться на уровень их подготовки, «не перегружая» их непосильными задачами и организовывая для них целенаправленное повышение квалификации совместно с методической службой ДОО и соответствующих региональных и федеральных институтов повышения квалификации.

Создание мотивационных условий – это действия, призванные сформировать заинтересованность исполнителей в решении задач. Мотивация участников проекта возникает при условии,

Другим существенным для выполнения практической деятельности понятием является класс проекта. Класс проекта определяется в зависимости от масштаба и степени взаимозависимости целенаправленных изменений. В порядке его возрастания целенаправленные изменения могут производиться как

- *работы* (операции);
- *пакеты работ* (комплексы технологически взаимосвязанных операций);
- *проекты*;
- *мультипроекты* (мультипроект – проект, состоящий из нескольких технологически зависимых проектов, объединенных общими ресурсами);
- *программы* (программа – комплекс операций (мероприятий, проектов), увязанных технологически, ресурсно и организационно и обеспечивающих достижение поставленной цели);
- *портфели проектов* (набор не обязательно технологически зависимых проектов, реализуемый организацией в условиях ресурсных ограничений и обеспечивающий достижение ее стратегических целей).

Следующим основанием для классификации служит *длительность проекта*. По продолжительности периода осуществления проекты бывают краткосрочные (до 3-х лет), среднесрочные (от 3-х до 5-ти лет), долгосрочные (свыше 5-ти лет).

Проекты могут быть также охарактеризованы *по степени сложности*: простые, сложные, очень сложные.

Для успешной реализации проектов создается система *управления проектами*. Под *управлением проектами* (УП) понимается совокупность процессов по планированию, координации и контролю работ для реализации целей проектов с учетом ограничений на ресурсы, бюджет и требований качества.

Руководитель (менеджер) проекта – физическое лицо, которому делегируются полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта. Он является персонально ответственным за осуществление проекта.

Команда проекта – специфическая организационная структура, совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Главная задача команды проекта – выполнение работ по проекту, осуществление функций координации действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.

3.3. Методы инициации проекта по переходу детского сада к государственно-общественному управлению

В дошкольной образовательной организации инновационные проекты могут быть инициированы различными внутренними: (руководителями, педагогами) и внешними (родителями, социальными партнерами детского сада, органами управления образованием) субъектами организации. Инициаторами проектов могут выступать как отдельные лица, так и группы, в том числе смешанного состава, включающие разных представителей субъектов. Так, проект может быть инициирован управляющим советом детского сада, методическим объединением воспитателей, родительским советом и т. д.

Различные инициаторы выдвигают проекты разные по своему масштабу. Это, как правило, зависит от того места, которое они занимают в организации. Масштаб проекта определяется степенью охвата изменениями существующей педагогической системы и их взаимозависимостью между собой.

В этом смысле все проекты по модернизации управления являются особыми, так как предполагают, что в организации будет модернизироваться система власти. Это, например, относится к проекту **введения государственно-общественного управления детским садом**. Инициатива перестройки системы управления очень часто исходит от самих руководителей. Это позволяет организации развиваться эволюционным путем, постепенно заменяя одни формы работы на другие, в большей мере соответствующие новым задачам деятельности. Однако руководители часто быва-

полнены в своем первоначальном виде – в ходе их реализации обнаруживаются просчеты, появляются новые обстоятельства, и т.д. В результате планы проекта меняются. Искусство руководителя проекта заключается в том, чтобы вовремя выявить и обсудить возможные отклонения и внести необходимые коррективы, заново перестроив логические связи между отдельными направлениями работ в проекте и т.д.

Обсуждение хода и результатов работ по проекту важно еще и потому, что это позволяет выработать общие точки зрения, подходы, позиции участников. Такие обсуждения целесообразно проводить на заседаниях рабочих групп или группы управления реализацией проекта.

Важной функцией руководителя проекта в процессе его реализации является обобщение получаемых результатов. С этими целями руководитель проекта должен, в частности, регулярно выступать перед социальными партнерами дошкольной образовательной организации, родительской общественностью, членами педколлектива.

При подготовке сборников публикаций, сводных отчетов и докладов руководителю целесообразно выступать в роли научного редактора, чтобы:

- во-первых, самому детально увидеть всю картину получаемых в проекте результатов;
- во-вторых – посредством согласования редакторских правок с авторами отдельных материалов «собрать» в нечто логически цельное отдельные разрозненные части.

Обязательным компонентом работы по проекту является экспертиза каждой законченной (даже промежуточной) работы. Экспертиза проводится как внутренняя, выполняемая членами самой рабочей группы проекта, так и внешняя, когда законченный отчет по проекту и другие, подготовленные в его рамках материалы, направляются в стороннюю организацию: отдельному специалисту, научному работнику, в соседнюю дошкольную образовательную организацию, методический центр или органам управления образованием.

Недостаток воли может побудить администрацию действовать медленно, половинчато, стараясь максимально приспособиться к ситуации и не вызывать негативного отношения и сопротивления педколлектива.

Составленный проект плана должен быть самым подробным образом обсужден всеми участниками проекта. Это необходимо, во-первых, потому, что каждый член этого коллектива должен внутренне психологически принять этот план как свой. Во-вторых, каждый член коллектива должен увидеть роль и место своей работы в общем объеме работ. В-третьих, при обсуждении плана коллектив должен трезво оценить возможности выполнения работ в указанные сроки. Как правило, начинающий руководитель проекта, впервые планирующий такую работу, склонен преувеличивать свои возможности и возможности своих коллективов. В связи с чем часто ставятся крупные цели, планируются значительные изменения и при этом определяются нереальные сроки их достижения.

После обсуждения планы проекта принимаются органом, ответственным за его реализацию, например, заведующим детского сада. Затем следует разработка и утверждение планов работ рабочих групп и индивидуальных планов участников проекта. Форма этих планов может быть произвольная, главным образом удобная для работы самих исполнителей. Единственно важным условием является то, чтобы все работы, предусмотренные в проекте, нашли свое отражение в индивидуальных планах его участников.

После завершения фазы планирования начинается фаза контроля. Эта фаза состоит из следующих этапов:

1. сбор информации о состоянии реализации проекта;
2. сравнение фактического и запланированных графиков выполнения проекта;
3. оценка достижения показателей реализации проекта;
4. перепланирование оставшихся работ.

Деятельность руководителя проекта на этом этапе будет заключаться в контроле выполнения планов и регулярном обсуждении получаемых результатов.

Вполне естественно, что в крупных и сложных по содержанию проектах, каким и является проект по государственно-общественному управлению, их планы никогда не могут быть вы-

ют не готовыми к кардинальным изменениям управленческой системы, не замечают проблем ее устаревания. В связи с этим меры модернизации управления нередко носят половинчатый характер.

Наиболее эффективна форма, при которой инициация проекта модернизации управления осуществляется двумя субъектами: внутренним – руководством детского сада и внешним – органами управления образованием, при условии, что внешний задает основные требования. Данный подход наиболее целесообразен, например, при реализации проекта по введению государственно-общественного управления, когда далеко не каждый детский сад может самостоятельно перестраивать сложившуюся систему управления.

Если формы управления учреждением серьезно устаревают, то инициатива по его модернизации может исходить от самих сотрудников. Это может привести к ее слому, замене управленческой команды, изменениям организационной структуры управления. Однако это же может произойти и в том случае, если в коллективе сложился демократический стиль отношений, и проблемы управления являются предметом обсуждения структурных подразделений и проектных групп. Так, можно ожидать, что переход к государственно-общественному управлению в перспективе сделает возможным более динамичное развитие самой управленческой системы.

В детских садах, как правило, занимаются инновационной деятельностью, старшие воспитатели (заместители заведующего), методисты функциональной обязанностью которых является своевременное выявление проблем и инициация их решений в коллективе. В связи с этим, в практике многие проекты развития детского сада, в том числе и по модернизации управления дошкольной образовательной организации, инициируются и поддерживаются именно этими функциональными руководителями. Однако в проекте по государственно-общественному управлению им не может принадлежать роль первого инициатора. Скорее всего, они могут выступить с инициативой по отдельным сторонам проекта: системе мониторинга, открытого доклада.

При реализации проекта государственно-общественного управления рекомендуется исходить из принципа «первого лица», суть которого состоит в том, что данный проект, прежде всего, должен быть поддержан руководителем учреждения. Проекты модернизации управленческих систем проходят успешно, только в случае наличия установки и воли на осуществление изменений непосредственно самих первых лиц.

Важным условием успешной реализации управленческих проектов является наличие поддержки снизу, со стороны воспитателей, родителей, общественности. Чтобы такая поддержка была получена, следует создавать условия для развития у них инициативы на стадии создания проекта, подключая этих субъектов к обсуждению идей.

Инициация проекта перехода к государственно-общественному управлению происходит в определенный момент времени, а инициативы в ходе его реализации следует поддерживать на всем протяжении выполнения проекта. В случае использования демократических форм обсуждения хода проекта, инициативы могут возникать на разных уровнях исполнительской деятельности, не только среди руководителей.

Инициатор проекта часто выполняет и другую роль – руководителя проекта и организатора работы проектной группы. Однако нужно иметь в виду, что это не всегда одно и то же лицо. Так, например, инициатива может исходить от заведующего, а руководителями групп могут быть назначены наиболее активные члены коллектива и представители общественности.

Момент инициации проектов в организации может возникать стихийно или быть результатом стимулирования членов педколлектива и других специалистов детского сада к инициации проектной деятельности. Методами, вызывающими активизацию сотрудников и интерес к проектной деятельности могут быть:

- различные формы методической учебы и информирования;
- постановка новых задач, требующих совместной деятельности;
- организация широких обсуждений проблем развития детского сада;
- знакомство с передовым опытом работы других дошкольных организаций.

ного образования. Однако коллектив и его руководство могут быть недостаточно психологически подготовлены к перестройке системы управления и отношений со своими социальными партнерами. В этом случае слишком быстрые изменения могут вызвать усиление сопротивления со стороны членов педколлектива, которые будут проводить их лишь формально, по существу сохраняя прежние авторитарные принципы работы.

Выбор скорости проводимых изменений также сильно зависит от того, насколько руководство детского сада само готово к преодолению возможных последствий быстрых изменений и усиливающегося сопротивления. В связи с этим приступая к реализации проекта, заведующие детского сада должны отдавать себе отчет в том, с какими трудностями они могут столкнуться и выработать адекватные меры их преодоления. Так, следует ожидать, что государственно-общественное управление не встретит активной поддержки воспитателей старшего поколения, которые могут отнестись к нему как к очередному этапу игры в демократию. Нелегко будет привлечь к работе и родителей. Одним из методов их мотивации должно стать повышение значимости, престижности работы в управляющем совете дошкольной образовательной организации с помощью средств массовой информации, органов местного самоуправления. Так, можно использовать такой метод, как информирование в средствах массовой информации и по основному месту работы родителей о выборах их в состав Совета дошкольной образовательной организации. Особенно положительно этот факт отражается на тех, для кого важно сохранить свой престиж в глазах окружающих, например, на депутатах органов местного самоуправления. Выборы, проигранные в детском саду - могут стать серьезным ударом для депутата, если об этом будет известно общественности.

Быстрые изменения дают быстрые и ощутимые результаты, но требуют приложения больших усилий. Поэтому для их реализации нужны так называемые «стартовые площадки», то есть создание ресурсов для запуска проекта. Недостаток ресурсов для реализации проекта на старте компенсируется в процессе его выполнения. Кроме того, последовательность реализации частных проектов одного портфеля можно менять в зависимости от готовности их ресурсов.

кие ресурсы потребуются для выполнения работ. Так, например, нужно будет иметь программы подготовки управляющих; специалистов, которые будут ее проводить; нужно иметь консультанта-юриста, который обеспечит правовую сторону работы Управляющего совета, а также будет вести его дела и т. д.

При планировании инновационных проектов очень важно правильно определить не только последовательность выполнения действий, но и скорость реализации запланированных изменений. Она зависит от степени актуальности решаемой проблемы; достаточности у детского сада ресурсов для начала осуществления проекта; практической и мотивационной готовности кадров к его реализации; организационной культуры учреждения; допускаемых руководством способов преодоления сопротивления изменениям; содержание вводимых изменений.

Государственно-общественное управление – демократическая система управления дошкольной образовательной организацией. Поэтому его введение во многом обусловлено доминирующей организационной культурой. Наиболее близкой ему является корпоративная культура организации, в которых люди, независимо от предписанной им основной функциональной роли ориентированы на текущую задачу и готовы к совместной деятельности «без пагон». Наоборот, в детских садах с «орденской» культурой, то есть с сильной «верховой» властью заведующего, решение о переходе к государственно-общественному управлению может на деле выполняться формально. Аналогичным образом может сложиться ситуация и в коллективах с доминирующей «звездной» или индивидуалистической культурой. Педагогические коллективы таких детских садов привыкли полагаться на собственные силы, и любую кооперативную деятельность, а тем более деятельность с непрофессионалами, какими являются родители и социальные партнеры дошкольной образовательной организации расценивают как малоэффективную.

Проблема перехода к государственно-общественному управлению актуальна, так как позволяет детскому саду привлечь дополнительные финансовые ресурсы, поднять заинтересованность родителей к участию в решении проблем жизни дошкольного образовательного учреждения, преодолеть их отчуждение дошколь-

Так при реализации проекта государственно-общественного управления целесообразно познакомиться с опытом работы конкретного детского сада, побывать на учебе управляющих, организовать встречи с членами управляющих и попечительских советов.

В реализации проектного подхода к развитию дошкольной образовательной организации важно также понять, как предлагаемый проект (или проекты) будут интегрированы в текущую деятельность образовательной организации, а также между собой. Так как ни один из новых проектов не реализуется на пустом месте, а встраивается в уже существующую систему. Все проекты должны быть интегрированы в новую систему государственно-общественного управления.

Если в детском саду реализуются проекты развития демократического уклада жизни организации, то основным принципом интеграции является принцип включения проектов более узких, то есть нижнего уровня в проекты последующих уровней. С другой стороны проект государственно-общественного управления дошкольной образовательной организации, может быть разбит на более мелкие проекты.

При осуществлении интеграции образующийся набор проектов должен рассматриваться как *портфель проектов*, обладающих *функциональной полнотой*. В комплексе проекты должны обеспечивать достижение поставленных целей модернизации системы управления и перехода к государственно-общественному управлению.

3.4. Содержание и методы планирования, организации и исполнения проекта

Прежде, чем перейти к планированию, необходимо определить состав разработчиков и исполнителей Проекта государственно-общественного управления, то есть состав рабочей группы. Состав и размер группы зависит от того, какие новшества или совокупность новшеств будут внедряться в его рамках. Если проект охватывает разные направления демократизации детского сада, то в этом случае проектная группа будет иметь сложную

внутреннюю структуру: состоять из нескольких подгрупп, занимающихся обновлением каждой отдельной подсистемы в модернизируемой системе.

Введение государственно-общественного относится к типу проектов, в которых система управления модернизируется не извне, а изнутри, то есть модернизирует саму себя. Реализация подобных проектов идет трудно, и поэтому нуждается в качественном управлении: планировании работ, их организации и контроле.

Руководство проектом целесообразно делегировать заведующему детским садом и одному из коллегиальных органов государственно-общественного управления. Помимо этого, в проектной группе может быть создана управляющая группа. В ее состав должны быть включены руководители подгрупп, участвующих в реализации проекта.

После комплектования рабочей группы необходимо распределить функции между ее членами, которые будут являться разработчиками и исполнителями Проекта.

Полный перечень функций, необходимых для разработки и реализации инновационного проекта называют нормативным.

После разработки он распределяется между членами его рабочей группы: руководителем и исполнителями. В результате образуется структура функций по разработке и реализации Проекта.

Наличие функциональной структуры позволяет перейти к планированию.

План – это средство контроля процесса достижения целей, определения необходимой для этого деятельности, а также средство ее распределения или координации во времени и между людьми. План – совокупность действий, необходимых и достаточных для реализации поставленных целей, распределенных в пространстве, во времени, а также между ответственными.

При осуществлении планирования проекта, должны быть:

1. детализированы цели и задачи проекта;
2. произведена декомпозиция работ; проект поделен на отдельные более мелкие проекты, составлен портфель проектов, а те в свою очередь поделены на пакеты работ и в итоге – на отдельные работы;

3. установлено соответствие между работами и их исполнителями и определены связи между участниками проекта;

4. осуществлено определение и распределение ресурсов;

5. построен и оптимизирован сетевой график разработки и реализации проекта, то есть, определена временная последовательность выполнения работ с указанием задействованных в них кадровых, материальных и других ресурсов.

Полученные в результате выполнения перечисленных шагов структуры проекта: целевая, структура работ, организационная структура, ресурсная и временная структуры (а также распределение ресурсов, полномочий и ответственности) являются тем планом реализации проекта, с которым можно сравнивать, потом текущие достигнутые результаты и осуществлять управление исполнением проекта.

Рассмотрим это на примере. Как уже отмечалось выше, проект по переходу к государственно-общественному управлению может включать в себя несколько частных проектов: создания и организации работы попечительского и управляющего советов, создания новой формы информирования общественности «Открытого доклада».

Каждый из перечисленных проектов будет иметь свои цели и задачи. Например, цель проекта по созданию управляющего совета – вовлечение различных групп социальных партнеров в решение проблем развития детского сада и улучшение условий для получения дошкольниками качественного образования. Для достижения этих целей в рамках проекта предстоит разработать и провести процедуру выборов в совет; сформировать состав совета; подготовить нормативные документы по его работе; провести обучение членов совета и др. В завершении работы планируется оценка или экспертиза проекта компетентными специалистами, а также принятие решения о его реализации.

Между отдельными действиями в каждом из проектов, как и между действиями, выполняемыми в разных проектах, существуют связи. Например, вопросы педагогического совета могут стать задачей работы Управляющего совета. Установление связей позволяет, таким образом, определить последовательность выполнения задач проекта и их исполнителей. Затем определяется, ка-