

Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»

Факультет заочного обучения  
Кафедра государственного и муниципального управления и правового обеспечения  
государственной службы  
Программа высшего образования  
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой:

к.ю.н., доцент, Березовский Д.В.


  
\_\_\_\_\_

(подпись)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**  
**«ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ПРОГРАММОЙ**  
**«РАЗВИТИЕ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»**

Выполнила:


Солдаткина Е.В., ЗГМУ-12А

  
\_\_\_\_\_

(подпись)

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Карлина А.А.

  
\_\_\_\_\_

(подпись)

*оценка хорошо*

Самара

2017

## Оглавление

Введение.....	3
1. Теоретические и методологические основы управления системы дошкольного образования.....	5
1.1. Система дошкольных образовательных учреждений в Российской Федерации.....	5
1.2. Нормативно-правовая база функционирования дошкольных образовательных учреждений в России и система управления дошкольным образованием.....	10
1.3. Методологические подходы к управлению дошкольным образованием .....	26
2. Анализ управления развитием дошкольного образования в городе Самара.....	36
2.1. Уровень развития системы дошкольного образования города Самары.....	36
2.2. Департамент образования как субъект управления дошкольным образованием города Самары.....	48
2.3. Анализ программы по развитию дошкольного образования города Самары.....	57
2.4. Рекомендации по совершенствованию системы управления дошкольным образованием и оценка их экономической эффективности.....	64
Заключение.....	66
Список литературы и источников.....	70
Приложение 1.....	73

## **Введение**

Во время серьезных экономических и социальных изменений в России, когда осуществляется переоценка всех общественных отношений, важные метаморфозы претерпевает и система дошкольного образования. Данное преобразование системы и совершенствование в большей степени определяется тем, насколько результативно осуществляется управление всеми её уровнями.

Система дошкольного образования представляет собой систему главных образовательных методик, сети дошкольных организаций и совокупности органов управления, которые ориентируются на воспитание, развитие и обучение, а также уход, присмотр и оздоровление детей дошкольного возраста от 2 месяцев до 7 лет.

В наше время система дошкольного образования в стране претерпевает значительные изменения, среди которых есть как позитивные тенденции, так и сложные вопросы, которые требуют решения в настоящее время.

Важно подчеркнуть, что тема дошкольного образования как составляющего системы управления образованием в России недостаточно изучена и затронута в литературе, а так же в работах, опубликованных на страницах газет и журналов.

Актуальность данного исследования заключается в том, что совершенствование системы управления дошкольного образования имеет неоценимый вклад в дальнейшее социальное и экономическое благополучие региона, а рассмотрение закономерностей и принципов дошкольного образования может способствовать успешной разработке программы по совершенствованию дошкольного образования и ее практическому использованию для достижения целей Департамента образования.

Цель исследования состоит в совершенствовании политики в сфере дошкольного образования городского округа Самара.

Для достижения данной цели необходимо решение следующих задач:

1. Выявить закономерности системы дошкольных образовательных учреждений в Российской Федерации;

2. Раскрыть особенности нормативно-правовой базы функционирования дошкольных образовательных учреждений в России и системы управления дошкольным образованием;

3. Изучить методологические подходы к управлению дошкольным образованием;

4. Проанализировать уровень развития системы дошкольного образования города Самары;

5. Рассмотреть функции, задачи и структуру Департамента образования как субъекта управления дошкольным образованием города Самары;

6. Проанализировать программу по развитию дошкольного образования города Самары;

7. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления дошкольным образованием и провести оценку их экономической эффективности.

В процессе исследования были использованы научные труды , таких как Аксарина Н.М; Алексеев Н.Г; Белая К. Ю; Ботвинников А.Д. и других, изучены нормативные документы в данной области, а также систематизированы знания полученные в департаменте образования городского округа Самара.

# **1. Теоретические и методологические основы управления системы дошкольного образования**

## **1.1. Система дошкольных образовательных учреждений в Российской Федерации**

Система образования имеет в своем составе следующие компоненты и подсистемы: систему учреждений, участников образовательного процесса, органы управления и контроля в сфере образования, комплекс нормативно правовых актов, в том числе государственных образовательных стандартов, регулирующих образовательный процесс.

Инфраструктура образовательных учреждений представляет собой следующие типы учреждений.

1. Дошкольные образовательные учреждения (ДОУ);
2. Образовательные учреждения для детей дошкольного и младшего школьного образования;
3. Детский сад;
4. Начальная школа – детский сад;
5. Детский сад с приоритетным осуществлением одного или нескольких направлений развития воспитанников;
6. Прогимназия с приоритетным осуществлением одного или нескольких направлений развития воспитанников и обучающихся: интеллектуального, художественно-эстетического, культурно-оздоровительного и иных направлений;
7. Детский сад компенсирующего вида с приоритетным осуществлением квалифицированной коррекции отклонений в физическом и психическом развитии воспитанников;
8. Начальная школа – детский сад компенсирующего вида;
9. Детский сад присмотра, ухода и оздоровления с приоритетным осуществлением санитарно-гигиенических, профилактических и оздоровительных мероприятий и процедур;

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

11. Центр развития ребенка – детский сад с осуществлением физического и психического развития, коррекции и оздоровления воспитанников [11, с. 41].

Помимо этого, учреждения бывают платные и бесплатные, коммерческие, так и некоммерческие. Они имеют право заключать соглашения, согласно которым могут объединяться в учебные системы (начальная школа – детский сад, вуз – колледж – лицей) и учебно-научно-производственные ассоциации, включающие в себя научные, производственные и прочие учреждения и организации. Образование может быть как с отрывом от производства, так и без, в форме экстерната и домашнего образования.

Таблица 1 – Распределение дошкольных учреждений в России по назначению [15, с. 123]

	Число учреждений							
	2001	2004	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Учреждения обще-развивающего назначения	72024	56688	-	-	-	-	-	-
Учреждения ухода, присмотра и оздоровления	1091	1242	1279	1296	1219	1122	1014	987
Учреждения компенсирующего назначения	900	1270	1572	1608	1626	1649	1638	1667
Учреждения комбинированного назначения	-	7831	8309	8461	8524	8473	8402	8495
Детские сады	-	-	41807	38915	35826	33410	31623	29809
Детские сады с приоритетным осуществлением одного или нескольких направлений развития воспитанников	-	-	2091	2258	2630	3337	3981	4408
Центры развития ребёнка	-	-	339	493	822	1262	1574	1896

Учреждения компенсирующего назначения с группами компенсирующего назначения	544	7561	9053	9372	9689	9953	10354	10420
<b>из них:</b>	99	106	140	129	120	121	132	146
для детей с нарушением слуха	3953	5352	6441	6698	6915	7122	7478	7478
для детей с нарушением речи (при сохранном слухе)	438	522	523	542	549	540	552	549
для детей с нарушением зрения	78	244	291	277	267	276	269	269
для детей с нарушением интеллекта (умственно отсталых)	150	313	441	505	524	554	559	574
для детей с нарушением опорно-двигательного аппарата	533	805	858	842	877	878	884	877
санаторного типа для детей с туберкулёзной интоксикацией других профилей	93	219	359	381	437	462	480	527

Как видно по Таблице 1, сегодня отмечается тенденция по увеличению разноплановых дошкольных учреждений. Важное внимание уделяется учреждениям компенсирующего назначения для детей с различными проблемами здоровья.

Стоит заметить, что сегодня действует небольшое количество яслей, столь распространенных ранее. Это обусловлено тем, что условия воспитания в данных учреждениях вызвали закономерную критику от педагогических коллективов и специалистов, которые считали, что отрыв ребенка раннего возраста от семьи является тяжелой нагрузкой для неокрепшей психики. Помимо этого, ясли характеризовались достаточно высокой заболеваемостью, несмотря на то, что по своему назначению являлись оздоровительными мероприятиями.

В настоящее время осуществляются научные исследования в целях создания методик семейно-общественного воспитания детей раннего возраста в условиях

дошкольного учреждения и семьи. Ведется поиск технологий воспитания ребенка дошкольного возраста, а в дошкольных организациях ведется создание групп с гибким режимом работы, существует психологическая и социальная помощь семьям, где есть дети раннего возраста.

Реабилитация детей, коррекция их здоровья являются актуальными задачами в нынешней системе дошкольного социального воспитания. В связи с этим, создается множество специализированных учреждений, групп для детей с различными отклонениями слуха, речи, зрения, с нарушениями психического развития, опорно-двигательного аппарата, с туберкулезной интоксикацией и проч. Доказательством внимательного отношения к детям-инвалидам послужило появление в дошкольных учреждениях групп, в которых образовательная деятельность будет способствовать интеграции этих детей в социум.

Сегодня получили массовое распространение учебно-воспитательные комплексы «Детский сад – начальная школа», где обучаются и воспитываются до 10-11 лет. Подобное учреждение способствует непрерывности дошкольного и начального школьного образования.

Обучение детей-сирот, а так же детей, оставшихся без попечения родителей, осуществляется в домах ребенка (до 3 лет), и далее в детских домах, интернатах. Число тех, кто нуждается в подобных учреждениях, стремительно растет. Ведется поиск иных форм воспитания сирот фактических и социальных, отрываются приюты, взрослые берут детей в семьи на выходные дни или каникулы. Создаются институты патронажных семей, где люди получают деньги за содержание ребенка и за труд родителей-воспитателей. Необходимо отметить, что и воспитатели детского дома оказывают всяческую помощь родителям, несут с ними ответственность за здоровье и жизнь сирот.

Каждое учреждение может предоставлять дополнительные образовательные услуги населению, если имеется лицензия на указанный вид деятельности. Данные услуги могут быть платными, в случае, если они выходят за пределы основной образовательной деятельности с детьми, определяемой учебным планом. Так, возможна организация обучения детей иностранным языкам, игре на музыкальных



инструментах и проч. Дополнительные образовательные услуги могут оказываться не только воспитанникам учреждения, но и всем желающим.

В России с 1991 г. допускается открытие частных образовательных учреждений, для создания которых необходимо предоставить пакет обязательных документов в Департамент образования. К числу данных документов относятся: концепция обучения и воспитания, программа и устав учреждения, сведения о составе педагогического коллектива, справка о средствах на содержание учреждения [7, с. 61].

Можно выделить следующие типы частных образовательных учреждений по содержанию и направленности работы:

1. Привилегированные, где за высокую плату обеспечивается высокое качество образования;
2. Для детей, нуждающихся в особых условиях для обучения и индивидуального развития;
3. Для одаренных детей, которым нужна особая атмосфера для развития и специальная программа обучения [6, с. 30].

Новая тенденция в развитии образования в России – создание нетрадиционных детских садов, учебно-воспитательных учреждений, альтернативных массовых школ. Данные учреждения характеризуются специфичностью целей и содержания образования; родители и их дети сами определяют направленность; определяются относительной административной независимостью, особой атмосферой и нравственным климатом, способствующим комфортной адаптации ребенка, его всестороннему развитию.

Альтернативные образовательные учреждения включают в себя некоторые гимназии, лицеи со своим профилем и моделью обучения. Также, к ним можно отнести детские сады и школы Р.Штайнера, так называемые вальдорфские школы, по модели которой работают образовательные учреждения в 25 странах, в том числе и России. Разработанная в начале 20-х гг. XX в. на базе религиозно-философского учения образовательная модель Рудольфа Штайнера (1861-1925) ориентировалась на духовное развитие личности ребенка, реализацию его способностей с помощью

различных упражнений [9, с. 186]. В этой школе отсутствуют стабильные учебные планы, учебники, программы, нет строгого регламента жизни учащихся. Обучение осуществляется без оценок, у детей отсутствует страх перед отчислением и второгодничеством.

К другой модели нетрадиционного образования следует отнести школу Марии Монтеросси (1870-1952). Главной целью воспитания данной школы является формирование личности, отвечающей за свои поступки, способной подводить итоги и самостоятельно принимать сложные решения в серьезных ситуациях. Основой взаимодействия ребенка и педагога становится правило: «Помоги мне это сделать самому».

По постановлению Минобразования России в период с 2008 по 2011 годы осуществлялся Всероссийский эксперимент по разработке и внедрению новых типов дошкольных учреждений, основанных на бесплатном кратковременном пребывании воспитанников, так называемые «группы развития», ориентированные на детей, не посещающий детский сад, которых готовят к школе по разными методикам.

В настоящее время в России работают 47,2 тыс. дошкольных организаций, около 80% из которых являются государственными, где государство определяет разнообразие образовательных услуг и качество образования в них. Подобная ситуация присуща функционированию учреждений для детей дошкольного и младшего возраста.

## **1.2. Нормативно–правовая база функционирования дошкольных образовательных учреждений в России и система управления дошкольным образованием**

Место дошкольных учреждений в системе образовательных учреждений указано в Типовом положении о дошкольном образовательном учреждении, который был принят в 2008 г, согласно которому дошкольные учреждения призванные решать комплекс задач, а именно:

1. Осуществление охраны жизни и укрепления физико-психического здоровья ребенка;
2. Обеспечение их интеллектуального, художественного, эстетического, личностного и физического развития;
3. Обучение, учитывающее возрастные категории детей и способствующее развитию принципов гражданственности, внимания к правам и свободам других людей, уважению к природе, стране, семье;
4. Обеспечение нужной коррекции недостатков в физико-психическом развитии ребенка;
5. Содействие родителям в вопросах полноценного и всестороннего развития ребенка;
6. Реализация консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) в вопросах воспитания, обучения и развития детей [12, с. 41].

Сегодня дошкольные учреждения отличаются многофункциональностью, разнотипностью, свободой определения основного направления образовательного процесса и осуществления образовательных методик.

Новый Закон «Об образовании в Российской Федерации» от 01.09.2013 года характеризует воспитание в дошкольных организациях как уровень образования. Наконец дошкольное образование стало основой общего образования, что обусловило необходимость в создании Стандарта, которое обеспечило предъявление единых требований к системе дошкольного образования и обеспечение преемственности его с начальным общим образованием. Теперь Государство способствует развитию не только доступности, но также качества образования.

Так, 1 января 2014 года в связи с пониманием важной роли дошкольного образования в перспективе будущего эффективного обучения человека, вводится Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, что означает систему обязательных требований к организациям дошкольного образования, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, разрабатывающим государственную политику и нормативно-правовое регулирование в образовательной сфере.

На основе стандарта разрабатываются вариативные примерные образовательные методы, нормы финансового осуществления реализации Программы и нормы затрат на работу государственных (муниципальных) дошкольных учреждений. Помимо этого, федеральный государственный образовательный стандарт используется с целью контроля образовательного процесса в учреждении, формирования плана организации подготовки педагогического состава и процесса их аттестации.

Можно назвать следующие цели федерального государственного стандарта дошкольного образования:

1. Реализация гарантий государства в области уровня и качества образования, основанных на единстве обязательных требований к условиям осуществления главных образовательных программ, их составу и итогам освоения;
2. Обеспечение государством равенства возможностей для каждого ребенка в приобретении качественного дошкольного образования;
3. Сохранение единства образовательного пространства РФ касательно уровня дошкольного образования;
4. Увеличение возможностей развития личностного потенциала и способностей каждого ребенка раннего возраста;
5. Снижение рисков кризисов возрастного воспитания детей при переходе от дошкольного возраста к начальной школе [15, с. 123].

Именно стандарт призван способствовать достижению каждым ребенком возможности достижения достаточного и нужного уровня развития для будущего эффективного обучения независимо от территориальных, национальных и прочих различий.

Разработчики стандарта обозначили в документе несколько принципов, самым главным из которых является сохранение уникальности и самооценки детства, как основного этапа в развитии человека. Ключевой линией дошкольного детства становится приобщение к ценностям культуры, адаптация ребенка в социуме, а не только развития письма, счета и чтения, и это приобщение осуществляется через основной вид детского познания – игру.

Необходимо отметить, что в Министерстве образования образован Координационный Совет, где на экспертизу поступают различные программы. Учитывая примерные федеральные программы, в детских садах создана единая образовательная программа дошкольного образования, с которой может познакомиться каждый родитель.

Стандарт не допускает никакого контроля, проведения промежуточной и итоговой оценки детей, экзаменов. Документом обозначены лишь ориентиры, а именно социальные, нормативные и психологические характеристики детей разных возрастов, такие как инициативность и самостоятельность, уверенности в себе, развитое воображение, творческие способности, развитая мелкая и крупная моторика руки, способности к волевым усилиям, любознательность. Данные ориентиры служат базой для педагогов в решении вопросов профессиональной деятельности и разработки программы.

Стандарт подчеркивает важность субъектов дошкольного образовательного процесса.

Для создания базы формирования актуальной системы управления качеством дошкольного образования можно использовать следующие механизмы:

1. Организация глубокого мониторинга расходов бюджетных средств системы дошкольного образования;
2. Разработка гибких методов материального обеспечения дошкольного учреждения;
3. Регулирование родительской платы за услуги детского сада в зависимости от реальных затрат в расчете на одного ребенка.

Управление качеством условий характеризуется совершенствованием управленческих решений, которые касаются вопросов кадрового обеспечения ступени дошкольного образования и развитие квалификационных компетенций педагогов, что, как итог, означает, что качество дошкольного образовательного учреждения – это и процесс, и результат.

Результат с точки зрения потребителей рассматривает такие субъекты, как семья, родители, имеющие детей дошкольного возраста, которые нуждаются в условиях, которые предоставляют образовательные учреждения.

Необходимо отметить, что сегодня плохо изучена и отмечена картина о потребностях и запросов родителей.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» провел грань между полномочиями уровней управления образования.

Преобладающим объемом полномочий в системе образования владеют федеральные органы власти, но в целях более эффективного и своевременного решения ряда управленческих задач основная часть полномочий федерального уровня передана на региональный уровень. Самостоятельным объемом полномочий в сфере образования владеют органы местного самоуправления.

Правительство Российской Федерации является наивысшим исполнительным органом государственной власти в Российской Федерации, имеющим собственную компетенцию в решении задач, касаемых управления образованием. Именно оно определяет проведение единой государственной политики в сфере образования, реализует основные направления развития и совершенствования общего и профессионального образования, совершенствует систему бесплатного образования.

Система органов образованием является совокупностью следующих уровней:

1. Федеральный – федеральные государственные органы управления образованием и федеральные ведомственные органы управления образованием;
2. Региональный – государственные органы управления образованием субъектом Российской Федерации;
3. Муниципальный – муниципальные органы управления образованием.[8]

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» обозначил полномочия в сфере образования федеральных органов государственной власти (статья 6), переданные для решения органам государственной власти субъектов Российской Федерации (статья 7), органов государственной власти субъектов Российской Федерации (статья 8) и органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов (статья 9).

Федеральную составляющую системы органов управления образованием в Российской Федерации обозначает Президент Российской Федерации и Правительство Российской Федерации. К этому уровню относятся Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки, а также федеральные ведомственные органы управления образованием.

Федеральные ведомственные органы включают в себя федеральные органы исполнительной власти в конкретной отрасли, которые наделены управленческими функциями в сфере образования.

Каждое отраслевое министерство осуществляют определенную управленческую функцию по отношению к находящимся в их ведении образовательным учреждениям. Но стоит отметить, что управлением руководят не сами федеральные органы исполнительной власти, а их структурные подразделения (департаменты, отделы).

Органы управления образованием субъектом Российской Федерации довольно разнообразны и иногда существенно различаются по своему статусу и организационным формам управления. Так, органами управления в субъектах Российской Федерации могут быть министерства образования республик или областей, департаменты образования, главные управления образованием проч. Данные институты осуществляют контроль над исполнением законодательства в сфере образования и реализацию прав воспитанников, реализуют межведомственную организацию по вопросам образования, выявляют национально-региональный компонент государственных образовательных стандартов и проч.

В муниципальных районах и городских округах управление в сфере образования реализуются соответствующими институтами местного самоуправления. Такие органы управляют муниципальными образовательными учреждениями, организуют различные экспертные и аттестационные комиссии, организуют предоставление дополнительного образования и проч.

Таблица 2 – Распределение дошкольных общеобразовательных учреждений по форме собственности

Форма собственности	Число ДОУ, %	Число детей в ДОУ, %
Государственная собственность	11.7	12.7
Муниципальная собственность	80.2	80.0
частная собственность	4.7	2.4
другие формы собственности (общественных объединений, смешанная)	3.4	4.9

По итогам государственной аккредитации все дошкольные учреждения получают свидетельства установленного образца с присвоением соответствующей категории:

1. Дошкольные учреждения I категории – характеризуются всем спектром образовательных услуг в соответствии с критериями, превышающими требования государственного образовательного стандарта. Работа подобных учреждений может осуществляться при дополнительной финансовой поддержке из местного (ведомственного) бюджета и имеют право на фирменное название.

2. Дошкольные учреждения II категории – оказывают услуги в соответствии с требованиями, превышающими государственный образовательный стандарт по приоритетному направлению из деятельности, и имеют право на дополнительное финансирование из местного или ведомственного бюджета, также возможно и фирменное название. По назначению данные учреждения могут быть общеразвивающими, присмотра, ухода и оздоровления; компенсирующими и комбинированными.

3. Дошкольные учреждения III категории - оказывают основные образовательные услуги в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта на основе бюджетного финансирования в размере норматива [10].



Сегодня происходит совершенствование процесса дошкольного образования. Так, дошкольные учреждения имеют право осуществлять свою деятельность по любой из 28 программ, имеющих гриф Министерства образования России.

Зарубежные и отечественные ученые, признавая важную роль образования в истории общества, заявляют о несоответствии существующей системы образования объективным требованиям современного этапа общественного развития.

Тем не менее, дошкольное образование остается труднодоступным для основной части населения. Так, по данным Федеральной службы государственной статистики, с 2008 по 2013 год количество детских садов сократилось более чем на 1000 единиц – с 45,6 тыс. в 2008 году до 44,3 тыс в 2013-м, в то время как число воспитанников возросло на 800 тыс.

Помимо этого, в целях ликвидации очередей, значительное число муниципалитетов решают вопрос путем наполняемости групп. Так, группы комплектуют по 50 человек, вследствие чего под угрозой становятся жизнь и здоровье детей, а условия работы педагогического коллектива весьма тяжелыми. Ввиду этого в некоторых регионах отмечен отток педагогических кадров из дошкольных учреждений.

Отдельной проблемой служат педагогические кадры. В нынешнем образовании, которое ориентировано на разнообразие и вариативность, роль педагога становится центральной. Вместе с этим, для достижения своего права на академическую свободу, педагог обязан владеть должными компетенциями, у него должно быть понимание построения образовательного процесса в условиях требуемой вариативности. Сегодня же, в детских садах обычно работают люди, чья квалификация базируется на устаревшей модели, или люди без профессиональной подготовки. Всё это приводит к тому, что до сих пор сохраняется низкий социальный статус профессии, да и уровень зарплат, являющийся самым низким в образовании, не соответствует высокой ответственности за жизнь и здоровье ребенка.

В последнее время в системе дошкольного образования появилась жесткая ориентация дошкольных учреждений на подготовку детей к школе. Зачастую это

означает, что ведется исключительно развитие чтения, счета и письма, хотя главным является именно мотивация и возникновение интереса к обучению в школе. Подобная практика раннего принудительного обучения приводит к пропаданию учебной мотивации, как следствие – ранняя дезадаптация и школьные неврозы.

Данные проблемы требуют совершенствования, поскольку игнорирование особенностей развития детей в дошкольном возрасте может быть чревато серьезными трудностями в их будущей жизни, в том числе и в школьном обучении.

Анализ запросов родителей и создание условий, которые помогут руководителю гибко менять ситуацию, будет способствовать предложению детям и родителям следующих разнообразных видов услуг:

1. Образовательные – развитие социальных способностей, обучение языку, специальная подготовка к школе, этикет и поведение, развивающие игры и проч.;
2. Медико-оздоровительные – плавание, ритмопластика, дыхательная профилактика, массаж, спортивная гимнастика;
3. Социальные – музыкальный час в филармонии, музейные экскурсии, туризм, юридические консультации, праздники взрослых и детей.

Характер управления дошкольным учреждением в сегодня совершенствует характер решений управленческих функций, создает иные формы взаимодействия учреждения и каждого участника образовательного процесса.

Структуру подобных отношений можно представить следующим образом: детский сад – внешняя среда; администрация – общественность, руководитель – подчиненный, педагог – педагог, педагог – родители, педагог – дети; ребенок – ребенок.

Все представленные уровни обязательно входят в зону влияния субъектов управления как по горизонтали, так и по вертикали (Рисунок 1)



Рисунок 1 – Функциональная структура внутрисадовского управления

Эта модель является демократически централизованной системой с особым характером связей между субъектами (органами) управления. Модель обозначает баланс задач каждого органа управления со структурой целей; соответствие иерархических уровней задач и управленческих составляющих; оптимизацию соответствия задач, полномочий и функций органов управления.

Современное управление дошкольной организацией может конструироваться и по матричной структуре, результативной во время разработки и внедрения новых методик, т.е. в условиях инновационной деятельности организации. В рамках данной структуры участники педагогического процесса создают группы (подсистемы) для внедрения определенных проектов, которые составляют программу совершенствования дошкольного учреждения в границах единой концепции.

Субъектом управления в дошкольном учреждении выступают заведующая и ее заместитель (методист). Помимо этого, субъектом может быть и созданный коллегиальный орган, решающий управленческие задачи (совет педагогов и проч.). В той или иной мере субъектами управления могут быть родители и педагоги.

В составе управляющей системы значительного числа детских садов можно выделить следующие уровни управления:

Первый уровень – заведующая детским садом;

Второй уровень – члены администрации, заместители заведующей.

Третий уровень – специалисты и воспитатели.

В дошкольном учреждении создаются органы самоуправления:

- Педагогический совет;
- Совет дошкольного учреждения;
- Попечительский совет;
- Совет методического кабинета;
- Родительский комитет.

Совет дошкольного учреждения выступает высшим органом самоуправления и его организация осуществляется из числа педагогического состава дошкольного учреждения, родителей или их законных представителей. В состав совета могут входить общественные группы, представители государственных органов управления образования и прочие организации.

Совет реализует свою деятельность, ориентируясь на действующее законодательство, устав дошкольного учреждения и положение о совете образовательного учреждения.

Главными задачами совета дошкольного учреждения являются:

1. Создание вместе с руководителем дошкольного учреждения условий для организации оптимального сочетания государственных и общественных начал в управлении дошкольным учреждением;
2. Принятие участия в создании и реализации документов, которые регламентируют функционирование организации и органов самоуправления;
3. Создание и реализация вместе с руководителем дошкольного учреждения совокупности мер, которые направлены на укрепление и развитие материально-технической базы дошкольного учреждения.

Итоги совета обязательны для исполнения педагогическими работниками дошкольного учреждения, родителями или их законными представителями.

Родительский комитет служит институтом самоуправления дошкольной организации, который формируется из числа законных представителей обучающихся данного дошкольного учреждения. Комитет функционирует в соответствии с законодательством, уставом дошкольного учреждения и положением о родительском комитете общеобразовательного учреждения.

Главными задачами родительского комитета дошкольного учреждения служат:

1. Всемерное укрепление связи между семьёй и дошкольным учреждением в целях установления единства воспитательного влияния на воспитанников со стороны педагогического коллектива и семьи;

2. Привлечение родительской общественности к активному участию в жизни дошкольного учреждения, к организации совместной работы по воспитанию воспитанников.

Создание попечительского совета в дошкольном учреждении руководствуется законом « Об образовании» и положением о попечительском совете, который служит органом самоуправления дошкольного учреждения и создан оказывать содействие в его обеспечении его деятельности и развитии.

Функции попечительского совета:

1. Разработка, принятие и организация реализации планов своей деятельности в интересах учреждения, а также интересах организаций, представители которых входят в попечительский совет;

2. Деятельность с иными органами самоуправления учреждения образования касаясь функционирования и развития учреждения;

3. Содействие привлечению внебюджетных средств для реализации деятельности и развития учреждения;

4. Содействие укреплению и совершенствованию материально-технической базы организации, благоустройству ее помещений и территории;

5. Содействие организации и улучшению условий труда педагогических и прочих работников учреждения образования, защите и реализации законных прав членов коллектива учреждения образования и попечительского совета;

6. Разработка направления, формы, размеров и порядка использования средств попечительского совета, в том числе на развитие учебно-материальной базы, на оказание помощи детям, из малообеспеченных семей, из числа сирот, на поддержку и стимулирование одаренных детей;

7. Содействие организации и проведению социально-культурных мероприятий: концертов, вечеров отдыха, выставок, выставок-продаж, спортивно-массовых и иных мероприятий;

8. Решение других задач, которые относятся к компетенции попечительского совета уставом учреждения образования.

Субъекты управления могут действовать разрозненно, противоречиво, что приводит к осложнениям в микроклимате дошкольного учреждения, или образовывать целостное единство.

Объектом управления служит система его жизнедеятельности, в состав которой входят следующие элементы:

- воспитательно-образовательный процесс;
- межличностные отношения всех участников воспитательно-образовательного процесса (дети, педагоги и проч.);
- повышение квалификации педагогов;
- создание необходимых материально-технических условий.



Рисунок 2 – Матричная структура управления дошкольного учреждения

В данной схеме указаны три проекта, над которыми работает дошкольные учреждения. В каждом из них участвуют и педагогические работники, и родители обучающихся.

Творческие группы разрабатываются, ориентируясь на конкретную тематику, входящий в них коллектив невозможно заставить по приказу, люди объединяются по желанию для создания и реализации чего-то нового.

Функциями творческой группы являются более детальная и глубокая разработка одного из разделов проекта. Помимо этого путем создания творческих групп осуществляются изменения структуры управления. Связующим звеном этой структуры может служить форма представления результатов по всем проектам, например конференция.

Во время образовательного процесса в традиционном смысле используются различные ресурсы: финансовые, кадровые, программно-методические, материально-технические и проч. В динамичном учреждении происходит

наращивание этих возможностей и повышение эффективности их использования, осуществляется поиск новых моделей управления, форм взаимодействия управляющей и управляемой систем.

Построение новых организационных структур управляющей системы в дошкольном образовании – сложный процесс, который требует от руководителя знаний главных положений современной теории управления, в том числе и функций управления:

1. Организационно-исполнительская функция – способствует эффективности управления дошкольным учреждением;
2. Регулятивно-коррекционная функция – вид деятельности, связанный с внесением коррективов в педагогический процесс;
3. Контрольно-диагностическая функция – позволяет получить обратную связь.

Образовательные организации функционируют в соответствии с нормативно-правовыми документами в сфере дошкольного образования. Нормативно-правовое обеспечение – система документов, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики и другие данные, используемые при решении задач организации и утвержденные в установленном порядке компетентным органом или руководством организации.

Основными задачами нормативно-правовой системы являются:

1. Правовое регулирование трудовых взаимоотношений, складывающихся между работодателями и другими работниками образовательного учреждения;
2. Защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Примерный состав таких документов приведен в Таблице 3.



Таблица 3 – Примерный состав документов, определяющих или влияющих на трудовые отношения в образовательном учреждении

Уровень	Наименование документов
Международный	Декларация прав ребенка, материалы ООН.
Федеральный	Конституция, ТК, Указы и поручения Президента, документы, отражающие изменения в действующем законодательстве (например: в части федеральных государственных требований в сфере дошкольного образования).
Отраслевой	Организационно-распорядительные документы министерства образования
Региональный	Приказы, постановления, положения и т.п. органов власти регионального самоуправления
Муниципальный	Приказы, постановления, положения и т.п. органов власти муниципального самоуправления
Учреждения	Устав, коллективный договор, трудовой распорядок, штатное расписание, приказы, положения, распоряжения.
Рабочего места	Должностная инструкция, трудовое соглашение.

Создание нормативных и методических документов по делопроизводству в учреждении осуществляется на базе соответствующих законодательных и нормативных правовых актов, принимаемых на государственном уровне, а также соответствующими министерствами и ведомствами.

Изменения в действующем законодательстве РФ обусловили необходимость внесения изменений в существующие нормативно-правовые и программно-методические документы с учетом спектра функционирующих в Российской Федерации учреждений, осуществляющих программы дошкольного образования.

Министерство образования РФ разработало Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования.

Предлагаемый документ следует рассматривать как шаг на пути к разработке и реализации государственной политики в системе воспитания подрастающего поколения.

Стандарт создан на основе Конвенции ООН о правах ребёнка, Конституции Российской Федерации, законодательства Российской Федерации и обеспечивает возможность учёта региональных, национальных, этнокультурных и других особенностей народов Российской Федерации при разработке и реализации Программы Организацией.

Особое внимание, при рассмотрении проблемы формирования нормативно-правовой базы системы кадрового обеспечения учреждений дошкольного образования, необходимо обратить на Федеральный закон "Об образовании", который вводит общие нормы, позволяющие субъектам РФ осуществлять собственное правовое регулирование, т.е. издавать законы регионального значения, которые бы не противоречили федеральному закону.

Основные документы, регламентирующие деятельность ДОУ:

- Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении;
- Положение о дошкольном образовательном учреждении компенсирующего вида для детей с ранней неврологической патологией;
- Устав детского сада;
- Программа развития ДОУ;
- Образовательная программа;
- Основная общеобразовательная программа дошкольного детства;
- Документация на организацию образовательной деятельности;
- Кадровые документы;
- Должностные и рабочие инструкции сотрудников ДОУ;
- Бухгалтерские документы;
- Медицинские документы;
- Хозяйственные документы;
- Документы на организацию питания;

- Документы на охрану труда;
- Документы на обеспечение безопасности;
- Документы на делопроизводство и архив;
- Положения, регулирующие организацию жизнедеятельности в ДОУ;
- Положение об общем собрании трудового коллектива;
- Положение о совете трудового коллектива;
- Коллективный договор;
- Правила внутреннего трудового распорядка.

В теории управления дошкольным образовательным учреждением определены методологические основы, разработаны принципы управления, вычленены основные функции и методы управления. Знание теоретических основ управления дошкольным учреждением поможет руководителю четко определить цели, задачи, содержание, принципы и механизмы управления современным дошкольным учреждением и организовать присущую для конкретного дошкольного учреждения систему управления.

### **1.3. Методологические подходы к управлению дошкольным образованием**

В ситуации рыночных отношений программно-целевой подход к управлению дошкольным образованием является необходимым условием достижения современного качества образования.

Необходимо отметить, что осуществление системного управления качеством на каждом уровне обеспечивает непрерывность процесса, так как на отдельных этапах его реализуются подпроцессы: определение целевых приоритетов, ресурсного, программного и технологического обеспечения, мониторинга итогов.

Развитие организационной структуры управления качеством дошкольного образования на региональном уровне характеризуется числом условий и факторов, проведение анализа которых способствует выявлению причин проблемы в новых социокультурных условиях нашего общества. К ним относятся: кризис прошлых

систем ценностей и приоритетов, разработка новой философии общества, созданной на общечеловеческих и национальных ценностях; совершенствование приоритетов регионализации и муниципализации образовательных систем; усиление процессов стратификации и в этой связи развитие рынка образовательных услуг.

Кроме того, для развития организационной системы управления качеством образования нужно знать объективные закономерности системного управления качеством образования.

Можно выделить следующие объективно существующие закономерности [14, с. 87]:

1. Единство системы управления качеством образования отражает такие взаимоотношения между составляющими организационной структуры управления качеством образования, которые способствуют оценке целостности и самостоятельности всех элементов и их зависимости от иных элементов;

2. Единство социально-экологической основ системы управления качеством образования определяет характер целостности самой системы.

Механизмом поддержания этой целостности качества образования выступает система управления. Одновременно являясь единой и целостной, она обеспечивает: целенаправленность основного процесса на основе социального заказа общества, подчиненность и соподчиненность ее ступеней, непрерывность звеньев системы и целостность; механизм управления системой функционирует и совершенствуется на всех ступенях через организационно-педагогические финансово-экономические, социально-психологические и прочие отношения.

3. Сочетание централизации и децентрализации системы управления качеством образования.

Эту закономерность с учетом развития процессов регионализации и муниципализации образования необходимо учитывать при разработке федерального стандарта образования. Отношение данного стандарта с региональным компонентом создает целостность и взаимодополнение с учетом потребностей регионального сообщества и самого потребителя (индивида).

4. Соотношение управляющей и управляемой систем в достижении качества образовательного процесса.

Эта закономерность показывает себя, прежде всего, во влиянии содержания управленческой деятельности (правах, полномочиях и ответственности субъектов каждого уровня управления) на качество главного образовательного процесса. Уровень готовности каждого уровня определяется возможностью реализовывать весь комплекс этих прав, полномочий и ответственности за результаты качества образовательного процесса, характеризующего уровень ее целостности и самостоятельности через реализацию всего спектра управленческих функций.

5. Воздействие общих функций управленческой деятельности на качество конечного результата. Каждая функция управления характеризует содержание управления, которое специально ориентировано на качественные характеристики образовательного процесса.

Всеобщий характер функций управления показывает себя в функционировании и развитии системы качества образования (образовательного процесса), где управление посредством специализации каждой функции на качество результата деятельности приобретает целенаправленный характер.

Указанные закономерности системы управления качеством образования предъявляют свои требования по всей системе управления и находят свое отражение в организационной системе управленческой деятельности, в подходах и принципах управления качеством образования.

Актуальным сегодня можно назвать целевой подход к управлению качеством образования.

Максимум достигнутого при минимуме затрат (интеллектуальных, материальных, трудовых и т.д.) — вот определение применения целевого подхода.

Целевой подход к управлению стал развиваться на базе системного подхода, который появился в 1960-х гг. благодаря работам А. Ньюелла, С. Оптнера, С. Черчмена, Р. Акоффа, У. Кинга, Д. Клиланда и иных исследователей.

Без данного подхода было бы невозможно использование таких методов управления, как планирование и бюджетирование. Именно в области принятия

решений, планирования и бюджетирования нашли широкое распространение системный подход и системный анализ.

Благодаря исследованиям Р. Акоффа, У. Кинга, Д. Клиланда, Г. Саймона и ряда других ученых, которые работали в 1970-х гг. над теоретическими и практическими задачами организационного построения, целеполагания, планирования и контроля, а также проектного управления, сложился целевой подход к управленческой деятельности.

Концепция системного анализа стала основополагающей для формулы целевого подхода: «проблема – цель – решение – программа (план, проект) – бюджет – контроль».

Таким образом, программно-целевой метод в управлении образованием ориентирован на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: разработка дерева целей, создание адекватной исполняющей программы, осуществление управляющей программы.

Главной идеей целевого метода служит матрица «цель – средство» – иерархическая структура строго обозначенных целей – программных элементов, которые служат ступенями и средством решения проблемы. Целевая программа, в отличие от плана действий, имеет свойство самоорганизации и саморазвития, что позволяет получить результат по критерию «стоимость – эффективность» более высокий, чем при обычном «затратном» планировании.

Целевой подход предполагает реализацию социально обоснованных и реально достижимых к конкретному сроку целей:

1. Разработку перечня необходимых мероприятий по каждому виду и направлению деятельности образовательной системы и взаимодействующих с ней внешних организаций и структур региона;

2. Определение необходимых средств – финансовых, кадровых, материально-технических, информационных и др.

3. Определение ответственных исполнителей на уровне управленческих, образовательных, финансовых и других структур, организаций, учреждений, работников [12, с. 152].

Такой подход способствует эффективному поиску оптимальных вариантов региональных преобразований и механизмов обеспечения их нужными инструментами, а также осуществлению координации процессов планирования, управления и принятия решений при постановке задач по управлению изменениями.

Как отмечает Д.М. Вердиев, целевое управление в различных контекстах и условиях может приобретать разные значения, которые не мешают пониманию сути этого типа управления [13].

При любом аспекте его рассмотрения сохраняются определенные общие и существенные признаки:

1. Системное понимание объекта;
2. Направленность на итоговый результат;
3. Комплексная оценка проблемы;
4. Комплексный подход к выбору целей и инструментов для их достижения;
5. Увязывание воедино целей и ресурсов;
6. Создание для такого увязывания специального документа – целевой программы;
7. Стремление к максимальной результативности достижения целей при рациональном использовании ресурсов;
8. Интеграция усилий субъектов управления отраслью и территорией (система отраслевого и территориального планирования).

Главным действующим целевым ресурсом осуществления приоритетных направлений совершенствования образования является стратегическая целевая программа, которая является увязанной по задачам, ресурсам и срокам осуществления совокупностью научно-исследовательских, организационно-хозяйственных и прочих мероприятий, способствующих эффективному решению проблем в сфере регионального образования.

Определение целевых программ определяется как творческий процесс. В это же время программы обязательно направлены на соответствие конкретному набору обязательных требований. Этот набор требований обозначен в нормативном

документе, при чем данные требования служат обязательными компонентами для каждого органа управления региональным образованием.

Для разработки комплексно-целевой программы создается рабочая группа, в состав которой могут входить представители разных ведомств. Проект программы разрабатывается на основе концепции с учетом рекомендаций всех ведомств, которые принимают участие в ее разработке.

Он обязан отвечать следующим требованиям:

1. Конкретность и реализуемость на всех этапах;
2. Конкретное определение ожидаемых результатов (социально-педагогических, психологических и др.);
3. Учет принципа оптимальности;
4. Комплексное решение проблем, решаемых в данной программе.

Каждая цель программы должна быть реальной и конкретной, спланированной по срокам, применяемым технологиям и способам их освоения. Рабочая группа заранее знакомится с главными требованиями к программе, прогнозом итоговых результатов, целями и задачами, учитывает наличие средств и инструментов, способы их освоения, возможности технологического профессионального контроля и коррекции нововведений.

Необходимо отметить, что, несмотря на явно положительные эффекты реализации целевого подхода к управлению, есть некоторые проблемы. Так, П.В. Магданов отмечает, что со временем результативность целевого подхода также стала вызывать сомнения. Парадигма «анализ – планирование – программирование – контроль» уже не обеспечивает выдающиеся результаты, что особенно проявилось в долгосрочном аспекте [13].

Использование программно-целевого подхода в управлении вызвало серьезные теоретические и практические трудности, а именно:

1. Определение целей.

Целеполагание – один из самых затруднительных аспектов управления. Цель – одновременно то, чего нет (желаемое состояние, отдаленное от нас временем), и то, что есть (представление о будущем в текущий момент времени). Цель, с одной



стороны, характеризуется существующими проблемами и, с другой стороны, является намерениями участников деятельности организации. Цель существует вне объекта управления, она вносится в него управляющим субъектом.

В сущности, управленческие проблемы, появляющиеся вследствие необходимости поддерживать функционирование организации в заданных параметрах, не способны составлять базу развития организации. Для этого нужна особая цель, особая логика развития, ключевая идея деятельности, без которых невозможно понимание управленческих задач в настоящем и будущем.

Все это не может быть следствием аналитической процедуры, только творческий подход и свободное волеизъявление индивидов оказывают решающее влияние на совершенствование компании. Поэтому цели развития организации далеко не всегда получаются в результате применения аналитических процедур. Следует также отметить проблему правильного формулирования целей управления организацией.

## 2. Организация деятельности по целеполаганию и планированию.

Эта проблема может быть обозначена и в рамках структурно-функционального подхода к управлению. Кто должен придумать цели и планы их достижения? Иными словами, как система найдет путь собственной поэтапной трансформации в новую целостность?

Как показывает практика, и руководители, и подразделения компании склонны избегать определения целей, исполнение которых приведет к радикальному изменению сложившейся ситуации. Помимо этого, руководители способны сопротивляться введению формальных систем планирования и контроля их деятельности. Поэтому над объектом управления необходимо надстраивать механизм своевременной разработки целей и планов, контроля их выполнения.

Каждая деятельность по определению целей и разработке целевых программ требует разработки соответствующих структурных элементов, без которых реализация планов (проектов) будет недостаточно эффективной.

## 3. Реализация планов и проектов.

Для воплощения планов в жизнь недостаточно выявления проблем и целей их разрешения. Необходима некая система, организация индивидов, которые бы привлекали ресурсы, осуществляли операционные мероприятия, оценивали достижение целей и исполнение планов.

Отсутствие организованной и целенаправленной деятельности индивидов вне зависимости от наличия материальных ресурсов, означает неуспех в реализации планов. Создание такой системы возможно только во время и на время реализации плана (проекта). Поэтому в плане должны быть представлены не только проблемы, цели их решения, мероприятия и ожидаемые результаты, но и вся совокупность его выполнения. А разработка плана (проекта) вместе с этой системой сложна.

Работа организации над несколькими тяжелыми проектами иногда может приводить к проблемам, связанными с приоритетностью и распределением ресурсов всех видов, включая временной.

Но важно не только это. План в ходе разработки может утратить актуальность, частично или в целом. Помимо этого, план в процессе выполнения может претерпеть значительные изменения, а его исходные предпосылки – измениться. В этом отношении стандартная целевая организация теряет эффективность.

#### 4. Выстраивание бизнес-процессов.

Даже в зрелой организации существует проблема выстраивания операционных и вспомогательных, особенно управленческих бизнес-процессов. В достаточно крупной компании одновременно разрабатываются и выполняются десятки планов и проектов, которые обладают собственными целями, ресурсами и временным графиком, из-за чего возникают серьезные затруднения в реализации некоторых бизнес-процессов. Казалось бы, нужно описать затруднительные бизнес-процессы в соответствии с утвержденными целями и функциями, а также обеспечить их соответствие другим бизнес-процессам и подразделениям компании.

Однако на практике сделать это оказалось сложно, в ряде случаев даже невозможно. Целевой подход оказался малорезультативным при определении сложных бизнес-процессов.

#### 5. Организация контроля.

Таким образом, актуальность идеи целевого управления в образовании заключается в том - что он позволяет:

1. Решать первоочередные проблемы образовательной системы;
2. Выстраивать приоритеты в организационно управленческой деятельности;
3. Алгоритмизировать управленческую деятельность в соответствии с разработанной программой;
4. Проводить мониторинг продвижения к реализации поставленной цели по этапам программы.

## **2. Анализ управления развитием дошкольного образования в городе**

### **Самара**

#### **2.1. Уровень развития системы дошкольного образования города Самары**

Основной целью образовательной политики города Самары в сфере дошкольного образования является осуществление прав всех детей на качественное и доступное образование, которое обеспечивает равные начальные условия для всестороннего физического и психического совершенствования ребенка, как начальной ступени для его успешной адаптации в школе.

С учетом образовательных запросов родителей и принципов развития и здоровья каждого ребенка разработана следующая типовая классификация дошкольных образовательных учреждений:

- обычные детские сады;
- детские сады общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением одного или нескольких направлений развития обучающихся;
- детские сады компенсирующего вида для детей с проблемами здоровья и развития;
- детские сады комбинированного вида;
- детские сады присмотра и оздоровления;
- детские сады с этнокультурным (национальным) компонентом образования;
- центр развития ребенка — детский сад.

В Самаре действует 211 муниципальных образовательных учреждений, проводящих образовательную программу дошкольного образования. Из них 184 составляют дошкольные образовательные учреждения (или детские сады в обычном понимании этого слова), 2 начальных школы — детских сада и 25 дошкольных отделений общеобразовательных школ [20].

Итоговое количество воспитанников в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях (на декабрь 2016 года) составляет 44 292 ребенка. Если в 2012 году детсады посещали 82% ребятшек в возрасте 3-7 лет от всего детского населения региона, то сегодня эта цифра составляет 97%. «В большинстве

детских садов ситуация с очередями решена», - подтверждает завкафедрой дошкольного образования МБОУ «Центр развития образования Самары» Е.Б. Никулина [18].

К тому же, на территории Самары успешно осуществляют деятельность 56 частных дошкольных образовательных учреждений (в том числе функционирующих в рамках проекта «Билдинг — сад»).

Проект «Билдинг-сад» является лучшей практикой социального предпринимательства в сфере дошкольного образования. Суть его заключается в том, что застройщик при строительстве здания в районе с плотной застройкой может на этапе разработки предусмотреть место на нижних этажах под детские сады. После этого предприниматель, который будет набирать группы, согласовывает план. Когда учреждение начинает функционировать, муниципалитет оплачивает субсидию на каждого обучающегося ребёнка, при этом субсидия равна расходам на содержание того же ребёнка в муниципальном детском саду.

В 90-е годы около половины дошкольных образовательных учреждений в городском округе было потеряно, что обусловлено социально-экономической и демографической ситуацией в стране. Быстрый спад рождаемости привел к тому, что многие сотрудники детских садов остались без работы. Еще 15 лет назад часто были ситуации, когда руководители и работники детских садов ходили и просили матерей отдать ребенка именно в их сад! В это же время было утрачено большое количество ведомственных учреждений. Заводы теряли заказы, сокращали персонал и, как следствие, закрывали или продавали собственные объекты соцкультбыта. Подобный демографический упадок длился вплоть до 2005 года, после чего пошла обратная тенденция.

Правительством РФ стали применяться меры социальной поддержки для повышения рождаемости, что дало предсказуемый результат. Так, с 2006 года, в Самаре появилась и начала увеличиваться очередь в дошкольные учреждения. В самый пик она была отмечена на цифре около 20 тысяч! С целью решения этой проблемы, город приложил много сил. Так, в 2007 году в Самаре появилась единая база детей, которые нуждаются в услугах дошкольной организации. В 2011 году

была разработана муниципальная программа «Дошкольное детство», ориентированная на 5 лет. Главная задача программы заключалась в обеспечении доступности дошкольного образования в «ситуации прогрессивной рождаемости путем сокращения очередей в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях». В рамках этой программы были обозначены мероприятия по открытию новых мест за путем:

- открытия дополнительных групп в существующих детских учреждениях;
- создания дошкольных групп в школах;
- возврат в муниципальную собственность зданий прошлых дошкольных учреждений;
- строительства новых детских садов;
- оказания помощи частным дошкольным учреждениям;
- введения альтернативных видов дошкольного образования.

Результатом программы послужило то, что за последние 4 года в Самаре открылось около 15 000 дополнительных дошкольных мест. Самым большим детским садом на 1357 детей в настоящий момент является Кошелев-проект в районе «Крутые ключи», самые маленькие расположены в исторической части Самары, в которых всего 2 группы на 50 – 55 детей. Кстати, в Самарском районе функционирует только 1 детский сад, расположенный в здании, который был построен по типовому проекту (пересечение ул. Ленинской и Некрасовской), прочие же — в приспособленных помещениях. Это обусловлено исторической застройкой города и ростом его населения. Так, историческая часть города характеризуется 2-3-4 групповыми садами, Железнодорожный, Советский районы — 6 групповыми, а уже Кировский и Промышленный районы обладают зданиями, рассчитанными на 12 групп или 260 обучающихся. [20]

Основываясь на рекомендации специалистов ЮНЕСКО, одним из критериев качества образования служит число государственных расходов на образование. По итогам последних лет объем финансирования дошкольного образования в городском округе значительно возрос. Кроме государственного финансирования,

дошкольные учреждения частично финансируются за счет средств родителей воспитанников.

В соответствии с Законом «Об образовании в РФ» родительская плата «за присмотр и уход за детьми определяется учредителем» [1]. Учредителем каждого муниципального детского сада в городском округе является Администрация городского округа. Каждый год выходит постановление Администрации города Самара, определяющее размер родительской платы.

В 2015 году она составляла 118 рублей в день. Прочие «договоренности» с организацией осуществляется только на добровольных основах. И никто не должен требовать с родителей дополнительных вложений. Но по факту большое количество родителей платят благотворительные взносы. Есть сиюминутные пожелания, как приглашение Деда Мороза, есть проблемы постоянные, к примеру, охрана детского сада, которая, зачастую, также финансируется за счет родительских средств. Так, за текущий год самарские родители осуществили финансовые вливания в дошкольное образование города около 60 млн. рублей.

Руководитель городского образования Галузина Лилия Викторовна подтвердила, что оплата образовательных услуг и добровольные взносы реализуются согласно всем законодательным нормам [21].

Родительская плата включает в себя 2 части, где одна выступает обязательной и неизменной, другая же зависит от фактического пребывания ребенка в детском саду.

Первая часть, а именно 11 рублей в день, взимается с родителей с учетом количества календарных дней месяца по производственному календарю независимо от того, посещает ли ребенок детский сад или он отсутствует по определенным причинам. Плата перечисляется на лицевой счет детского сада, который открыт в Департаменте финансов Администрации городского округа Самара, и идут на установленные цели дошкольной организации.

Вторая часть составляет 107 рублей в день и представляет собой плату за питание ребенка. В дошкольных учреждениях оно 4-х разовое: завтрак, обед, полдник и ужин. Средства в этом случае переводятся на счет поставщика данной

услуги. В Самаре существует несколько фирм, отвечающих за питание в детских садах. Расчет размера платы за питание ребенка осуществляется в зависимости от фактического пребывания ребенка в детском саду.

Обычно, родительские взносы растут год от года довольно незначительно. Они повышаются только на индекс инфляции, а именно на 6-7 рублей, как уверяют в Департаменте образования Администрации городского округа Самара.

Для того, чтобы взимать деньги с родителей, необходимы серьезные причины. Поэтому во всех детских садах создаются органы самоуправления — Совет детского сада, созданный родителями и сотрудниками дошкольного учреждения. Именно Совет выносит решение о том, какие мероприятия необходимы для детского сада (ремонт крыши, ремонт актового зала и пр.), после чего согласовывает со всеми родителями пожертвование на данные цели, а потом принимает отчет от директора дошкольного учреждения о целевом использовании средств. Необходимо отметить, что благотворительные взносы обязаны приниматься исключительно на лицевой счет организации. Хождения наличных денег в дошкольных учреждениях строго запрещены. Благотворительные пожертвования со всеми составляющими указаны в Законе «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

С учетом полученных субсидий размер родительской платы в частных детских садах не должен быть больше 5960 рублей.

Комплектование воспитанниками муниципальных детских садов реализуется на основании распоряжения Департамента управления имуществом городского округа Самара от 16.06.2010 № 595 «Об утверждении Положения о порядке комплектования воспитанниками муниципальных образовательных учреждений городского округа Самара, осуществляющих основную общеобразовательную программу дошкольного образования, в новой редакции» (с изменениями от 06.12.2010, 11.03.2011, 04.05.2011, 07.09.2011). В нем учтены различные жизненные ситуации и даны рекомендации, как поступать.

Место в дошкольном учреждении ребенку может быть предоставлено в соответствии с очередностью, с учетом права на внеочередное и первоочередное



зачисление, установленного действующим федеральным и региональным законодательством.

Сегодня на территории Самарской области существует единая информационная система «Автоматизированная система управления региональной системой образования (далее - АСУ РСО). Модуль «Е-услуги. Образование», которая способствует осуществлению мониторинга движения очередности.

При постановке ребенка в очередь на получение места в МДОУ, родителям (законным представителям) присваивается индивидуальный номер обращения, необходимый для получения информации об очередности ребенка в любое удобное для родителей время.

Имеется целый ряд категорий граждан, имеющих внеочередное и первоочередное право на зачисления ребенка в детский сад. Данные льготники обозначены законодательством Самарской области. К числу федеральных льготников относятся:

- дети прокурорских работников;
- дети судей;
- дети сотрудников следственного комитета;
- дети «чернобыльцев»;
- дети, чьи родители погибли или пропали без вести в результате военных действий в горячих точках;
- дети сотрудников полиции;
- дети военнослужащих;
- дети-инвалиды;
- дети, один или оба родителей которых являются инвалидами;
- дети из многодетных семей (где 3 и более несовершеннолетних ребенка);
- дети сотрудников ГУФСИН, Таможенной службы, Госнаркоконтроля, Противопожарной службы; [20]

Региональные льготники (утверждены законом Самарской области «О государственной поддержке граждан, имеющих детей» от 16.07.2004 № 122 –ГД (с изменениями от 25.02.2014):

- дети педагогических работников дошкольного образования;
- дети родителей-одиночек.

Существует категории родителей, освобожденных полностью или частично от платы. Эти семьи также определены законами государства и нормативно-правовыми актами Администрации городского округа Самара.

В соответствии с федеральным законодательством полностью освобождены от родительской платы родители (законные представители):

- детей-инвалидов;
- детей-сирот и детей, оставшиеся без попечения родителей;
- детей с туберкулезной интоксикацией;
- детей сотрудников дошкольных учреждений, которые работают на непедагогических должностях (т.е. помощники воспитателя, уборщицы и пр.)

50% льготой по оплате обладают родители (законные представители):

- детей из многодетных семей (где 3 и более несовершеннолетних детей);
- детей педагогических работников детских садов.

Помимо этого, у родителей есть право на компенсацию части родительской платы независимо от социального статуса. За первого ребенка — 20%, за второго — 50%, за третьего — 70%. Данная мера поддержки была принята в условиях общегосударственной задачи по укреплению института семьи и действует с 2007 года. Для оформления компенсации необходима справка из детского сада о том, что ребенок действительно его посещает, а дальше необходимо обратиться в управление социальной поддержки и защиты населения по месту жительства.

Совершенствование дошкольного образования и повышение его качества зависит от кадровой политики.

Всего в учреждениях дошкольного образования системы Департамента образования города Самары работают свыше 42 тыс. педагогических работников, из них 27,3 воспитателей.

Образовательный уровень педагогического состава дошкольных образовательных учреждений неизменно повышается.

В детских садах работает 48,8% воспитателей, которые имеют профессиональное образование. Данный показатель увеличивается с 2003 года, что говорит о востребованности педагогических кадров со средним профессиональным образованием в сфере дошкольного образования городского округа Самары.

Также важный показатель в кадровом обеспечении — возрастная структура кадрового состава дошкольных образовательных учреждений. По состоянию на 1 января 2016 года в дошкольных учреждениях работало 34% педагогических работников в возрасте до 35 лет, в то же время специалисты пенсионного возраста составляют всего 18%.

По мнению демографов, в Самаре ожидается рост рождаемости минимум на 400 человек в год. Для недопущения ситуации прошлых лет, отсутствия роста новой очереди, нужно открывать не менее 2 тыс. новых мест каждый год. Беря это во внимание, Департамент строительства и архитектуры Самары уже сейчас планирует новые здания детских садов и подбирает для них земельные участки.

По словам руководителя департамента образования Самары Лилии Галузиной, с начала 2016 года было открыто 2 тыс. мест. Начали осуществлять свою деятельность дошкольные учреждения по адресам: ул. Горная, 2; ул. Енисейская, 10А и ул. Агибалова, 13. Созданы дошкольные группы в «Центре развития образования» на ул. Симферопольской, 22, а также 4 семейные воспитательные группы. 1288 дополнительных дошкольных мест создали в уже функционирующих детских садах. А ещё 339 организовали в частных детских садах по проекту «Билдинг-сад» [19].

До конца года в системе дошкольного образования Самары запланировано открытие ещё шести детских садов на 525 мест. Среди них - садики на ул. Дальней, 5, в Молодёжном переулке, 19А, а также в поселке Мехзавод. Причём уже в настоящее время практически нет очереди в сады в Самарском, Красноглинском, Железнодорожном, Куйбышевском и Ленинском районах города.

В 2016 году на территории Самары продолжалась реализация альтернативных форм дошкольного образования (функционирование групп кратковременного пребывания детей).

Количество детей, охваченных данной формой дошкольного образования – 3 186 человек, в том числе:

- в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях – 609 человек;
- в муниципальных образовательных учреждениях дополнительного образования детей – 1 151 человек;
- в учреждениях, подведомственных Департаменту семьи опеки и попечительства – 1 426 человек.

Позитивная тенденция за последние 2 года — введение новых форм образования, которые ориентированны на удовлетворение потребностей родителей, которые являются основными заказчиками образовательных услуг.

Вместе с этим, как видно из представленного ниже Рисунка 3, заметна тенденция снижения доли детей, получающих дошкольную образовательную услугу, при рождаемости, удерживаемой на достаточно высоком уровне. И лишь по итогам 2016 доля стоящих в очереди в дошкольные учреждения упала, хотя в период 2013-2015 г. наоборот нарастала. (Рисунок 4)

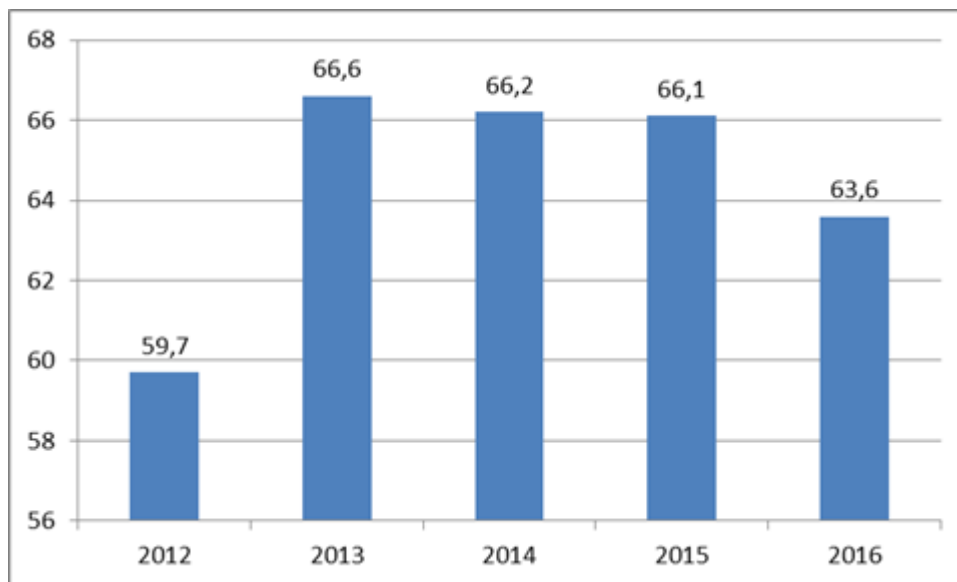


Рисунок 3 - Доля детей в возрасте 1 - 6 лет, получающих дошкольную образовательную услугу и (или) услугу по их содержанию в муниципальных образовательных учреждениях Самары в общей численности детей в возрасте 1 - 6 лет (%) [16]

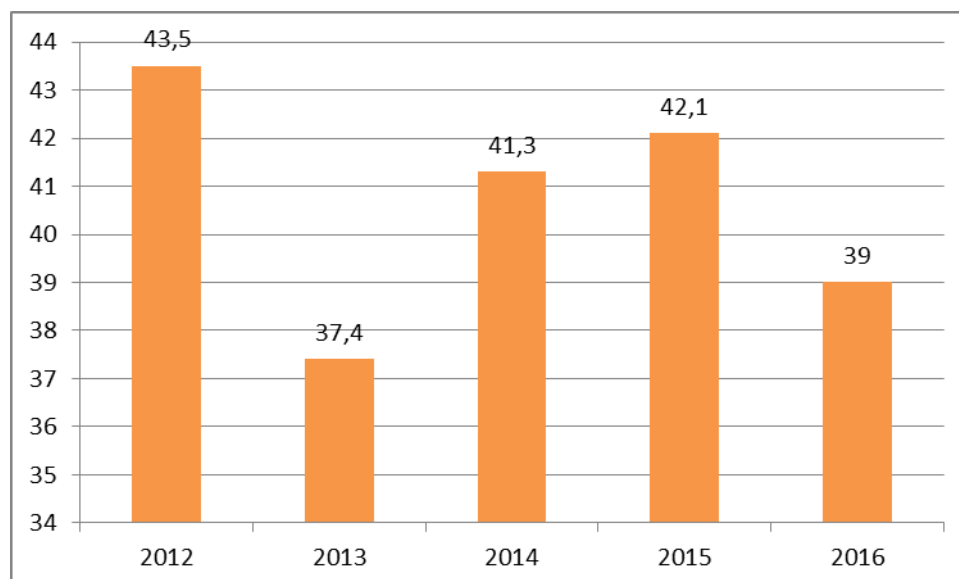


Рисунок 4 - Доля детей в возрасте 1 - 6 лет, стоящих на учете для определения в муниципальные дошкольные образовательные учреждения, в общей численности детей в возрасте 1 - 6 лет (%) [16]

В Самаре имеется положительный опыт деятельности дошкольных образовательных учреждений касаясь вопросов психолого-педагогической поддержки родителей, которые ожидают рождения ребенка.

В городском округе реализована всесторонняя, развивающаяся система общественного дошкольного образования для детей, воспитывающихся в условиях семьи. Сегодня для этой категории детей существуют новые формы дошкольного образования: консультативные пункты, служба ранней помощи, центры игровой поддержки детей, семейный детский сад, домашний детский сад.

Так же, как видно из Рисунка 5, заметна тенденция решения проблемы муниципальных дошкольных образовательных учреждений, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта.

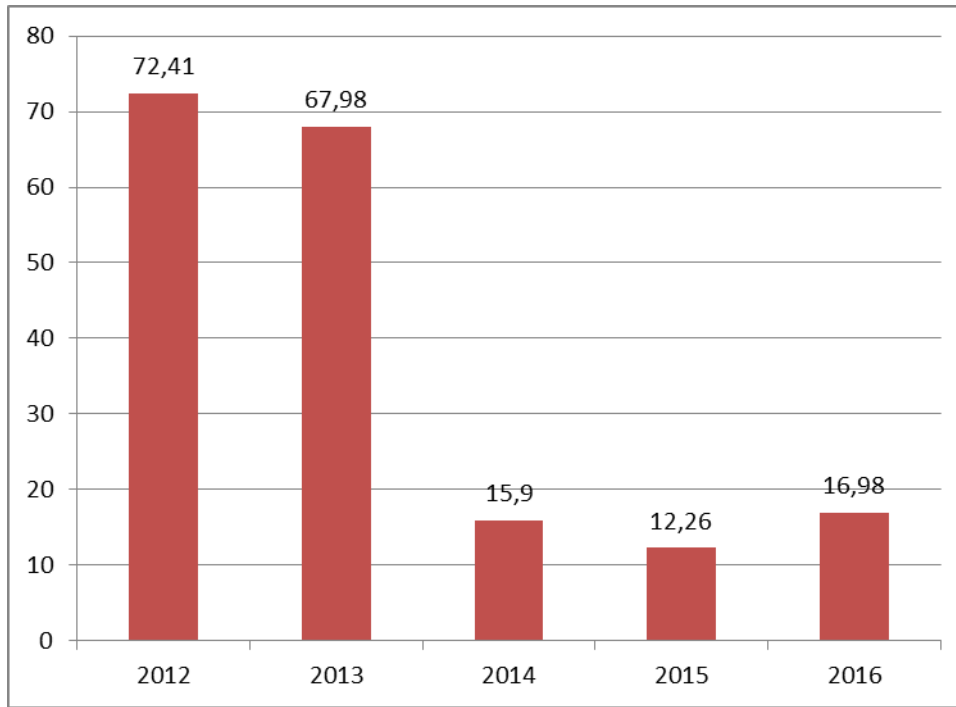


Рисунок 5 - Доля муниципальных дошкольных образовательных учреждений, здания которых находятся в аварийном состоянии или требуют капитального ремонта, в общем числе муниципальных дошкольных образовательных учреждений (%) [16]

Сегодня отмечается ряд положительных тенденций в решении вопросов оздоровления детей дошкольного возраста. Уменьшились показатели общей заболеваемости детей, в том числе по основным формам, таким как болезни органов дыхания, кроветворных органов.

Вместе с этим, анализ функционирования системы дошкольного образования позволил выделить ключевые проблемы, главной из которых является обеспечение доступности дошкольного образования для каждого ребенка, проживающего на территории города Самара.

Несмотря на интенсивное открытие дошкольных учреждений, возврат в городскую систему образования ведомственных учреждений, снижение очередности в детские сады сохраняется как всегда актуальной задачей.

В связи с реализуемыми Правительством России и Правительством Самары мерами, ориентированными на решение демографической ситуации, и ростом доверия родителей к государственной системе дошкольного образования,

необходимо каждый год осуществление мониторинга потребностей жителей Самары в услугах дошкольного образования.

В целях обеспечения доступности дошкольного образования за последние два года совершенствуются разные новые формы дошкольного образования. Однако, судя по опросам населения, необходимо создание все новых и новых организационных моделей дошкольного образования, особенно актуальны развивающие занятия для детей в возрасте от 1,5 до 3 лет.

Отдельно и приоритетно нужно рассматривать вопрос доступности дошкольного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья. С этой целью создается система раннего выявления и учета детей с ограниченными возможностями здоровья и особыми образовательными потребностями с целью планирования на ее основе развития системы инклюзивного, интегративного и специального дошкольного образования.

Острым вопросом специального дошкольного образования служит неравномерность расположения дошкольных образовательных учреждений для детей с ограниченными возможностями здоровья по районам Самары, что означает наличие различных транспортных препятствий для многих семей, что вынуждает родителей отдавать ребенка на условия пятидневного пребывания в учреждении.

Проблема повышения качества дошкольного образования так же важна, как и снижение уровня очередности в детские сады. За последние годы обозначился огромный разрыв между дошкольными образовательными учреждениями, обеспечивающими высокое качество дошкольного образования, и имеющими низкий рейтинг у жителей. Окружным управлениям образования и окружным службам информационной поддержки нужно провести мероприятия, прежде всего, с детскими садами, имеющими низкое качество образовательных услуг.

Наиболее серьезным вопросом в деятельности «непопулярных» дошкольных учреждений по-прежнему сохраняется индивидуализация работы. Именно она оказывает влияние на процессы реализации основных направлений развития ребенка: физического, эмоционально-волевого, познавательно-речевого, социально-личностного и художественно-эстетического.

Основная задача российского образования заключается в постоянной и всесторонней оценке качества образования. Оценку качества работы дошкольного образовательного учреждения необходимо проводить по качеству результатов воспитательно-образовательной работы. Деятельность по разработке оценки качества дошкольного образования идет, необходимо ее продолжить и широко обсудить с педагогами и обществом.

В связи с тем, что 16% родителей (примерно каждый шестой) недостаточно удовлетворены материальной оснащенностью учреждений, необходимо развивать предметно-развивающую среду и обновлять оборудование детских садов.

Деятельность детского сада обязана быть прозрачной и открытой для объективной оценки качества дошкольного образования. Департаментом образования города Самары создан и активно осуществляет свою деятельность Городской совет родительской общественности по дошкольному образованию. Окружными управлениями образования также открыты окружные советы родительской общественности по дошкольному образованию. Необходимо активизировать их работу, и поддержать советы родительской общественности в районах. Все работы с родительской общественностью должны начинаться на уровне детского сада. Приоритным вопросом всех руководителей дошкольного образовательного учреждения служит создание активного, авторитетного общественно-государственного органа управления в собственной организации.

Таким образом, при развитии сферы дошкольного образования в городе Самаре отмечаются положительные тенденции в обеспечении доступности дошкольного образования, увеличении качества дошкольных образовательных услуг и создании равных стартовых условий в начале обучения детей в школе.

## **2.2. Департамент образования как субъект управления дошкольным образованием города Самары**

Департамент образования Администрации городского округа Самара - отраслевой (функциональный) орган Администрации городского округа Самара,



через который Администрация городского округа Самара реализует собственные функции в системе образования.

В процессе своей деятельности Департамент полагается на Конституцию Российской Федерации, законодательство Российской Федерации, законодательство Самарской области, Устав городского округа Самара, а так же руководствуется прочими муниципальными правовыми нормами городского округа Самара и настоящим Положением.

Департамент выступает юридическим лицом, характеризуется самостоятельным балансом и сметой, открытым в установленном порядке лицевым счетом в Департаменте финансов Администрации городского округа Самара, обладает круглой печатью с собственным наименованием, соответствующими штампами и бланками, имущественными и иными правами, а так же может быть ответчиком и истцом в суде.

Материальное обеспечение деятельности Департамента реализуется через средства бюджета города Самара в порядке, разработанном действующим законодательством. Инструменты, необходимые для функционирования Департамента, - муниципальная собственность городского округа Самара, которая находится у Департамента на правах оперативного управления.

Департамент осуществляет свою деятельность с целью создания условий для реализации конституционного права граждан городского округа Самара на образование, учитывая особенности и задачи социального и экономического развития городского округа Самара.

Можно выделить следующие главные задачи Департамента:

- общее руководство муниципальными образовательными учреждениями городского округа Самара всех видов и типов;
- создание и обеспечение условий для реализации прав граждан на доступное и качественное образование;
- реализация перспективного развития сферы образования городского округа Самара;

- обеспечение духовно-нравственного, гражданского и патриотического воспитания детей и молодежи городского округа Самара;
- совершенствование результативных методов управления муниципальной сферы образования;
- контроль над целевым и эффективным использованием выделенных средств из бюджета по отраслям образования;
- совершенствование форм социально-досуговой деятельности каждого ребенка на территории городского округа Самара;
- обеспечение развития материально-технической базы муниципальных образовательных организаций городского округа Самара;
- помощь в реализации кадровой политики в сфере образования [19].

Для того, чтобы решить поставленные задачи, Департамент осуществляет следующие функции:

- организация предоставления образования по видам образовательных программ, отнесенных к ведению органов местного самоуправления городского округа Самара в соответствии с действующим законодательством, а также организация отдыха детей во время каникул;
- осуществление функций главного распорядителя и приобретателя средств бюджета городского округа Самара по отрасли образования;
- определение порядка составления, утверждения и ведения бюджетных смет и смет доходов и расходов от приносящей доход деятельности подведомственных Департаменту муниципальных образовательных учреждений;
- осуществление контроля в пределах полномочий, определенных действующим законодательством;
- создание Комиссии по соблюдению гарантий прав детей на получение общего образования в муниципальных общеобразовательных учреждениях городского округа Самара;
- анализ состояния и оценка системы образования городского округа Самара на предмет ее соответствия задачам социально-экономического развития городского

округа Самара, изучение образовательных запросов и потребностей населения городского округа Самара;

- анализ проектов уставов (изменений в уставы) муниципальных образовательных организаций города Самара с целью выявления соответствия существующему законодательству;

- внесение Главе городского округа Самара предложений о создании, упрощении, изменении типа и ликвидации муниципальных образовательных учреждений городского округа и прочих организаций муниципальной сферы образования;

- организация подготовки, повышения квалификации педагогических работников и руководителей образовательных организаций, аттестация руководителей муниципальных образовательных учреждений;

- участие в деятельности по профилактике безнадзорности и правонарушений, различных форм негативной зависимости несовершеннолетних в порядке, определенном существующим законодательством;

- обеспечение повышения воспитательного потенциала в деятельности муниципальных образовательных учреждений городского округа Самара;

- участие в прогнозе необходимости капитального строительства, реконструкции и ремонта зданий и сооружений муниципальных образовательных учреждений городского округа Самара;

- осуществление подготовительных мероприятий по размещению заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд по направлениям деятельности Департамента;

- проведение совещаний, семинаров, конференций по вопросам образования со специалистами, учеными, педагогической общественностью;

- осуществление приема граждан, анализ в установленном порядке обращений граждан, муниципальных образовательных учреждений и иных юридических лиц, проведение консультаций по вопросам деятельности Департамента;

- разработка мобилизационного плана на расчетный год и плана перевода Департамента и подведомственных организаций на работу в условиях военного времени;

- вопросы об исключении из образовательных учреждений обучающихся, достигших 15 лет, до получения ими основного общего образования по согласию родителей (законных представителей), перевода обучающихся, воспитанников с согласия родителей (законных представителей) в иные образовательные учреждения соответствующего типа при прекращении работы образовательного учреждения, исключения обучающихся из образовательного учреждения.

Департамент образования проводит мониторинг следующих показателей:

- доля детей, оставшихся без попечения родителей, а так же переданных неродственникам (в приемные семьи, на усыновление (удочерение), под опеку (попечительство)), охваченных другими формами семейного устройства (семейные детские дома, патронатные семьи), находящихся в государственных (муниципальных) учреждениях всех типов (процентов);

- отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждений к среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников, занятых в сфере экономики региона (процентов);

- отношение среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников государственных (муниципальных) дошкольных учреждений к среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников, занятых в системе экономики региона (процентов);

- доля государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждений, которые соответствуют современным требованиям обучения, в общем количестве государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждений (процентов);

- доля обучающихся в государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждениях, занимающихся во вторую (третью) смену, в общей численности обучающихся в государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждениях (процентов);

- доля государственных (муниципальных) образовательных учреждений, реализующих программы общего образования, здания которых находятся в аварийном состоянии или которым необходим капитальный ремонт, в общей численности государственных (муниципальных) образовательных учреждений, реализующих программы общего образования (процентов);

- обеспеченность детей дошкольного возраста местами в дошкольных образовательных учреждениях (количество мест на 1000 детей) [17];

Руководитель Департамента назначается на должность и освобождается от должности Главой городского округа Самара, руководит деятельностью Департамента, обозначает степень ответственности руководителей подчиненных структурных подразделений (отделов, секторов) и собственных заместителей, а также контролирует ход выполнения планов, проектов, программ, которые касаются деятельности Департамента.

Заместители руководителя Департамента подчиняются непосредственно руководителю Департамента и выполняют задачи, полномочия, функции, возложенные на управление образования в соответствии с Положением об управлении образования; обязаны точно и своевременно выполнять поручения вышестоящего руководителя, а так же обеспечивать обратную связь вышестоящему руководителю по итогам своей профессиональной деятельности.

С целью определения стратегии развития системы муниципальных образовательных учреждений Самары, а также решения прочих особо важных вопросов при Департаменте иногда создаются консультативные и совещательные органы, которые действуют на основании положений, определенных руководителем Департамента.

В своей структуре Департамент имеет 4 Управления с подведомственными отделами:

1. К компетенции Управления экономического планирования и бухгалтерского учета относятся вопросы:

а) исполнение бюджета в соответствии с требованиями казначейства;

б) финансирование образовательных учреждений и территориальных управлений министерства;

в) ведение финансовых, налоговых, управленческих расходов бюджетных и внебюджетных средств Департамента.

г) осуществление проверок финансовой и хозяйственной деятельности образовательных организаций.

2. Управление правового обеспечения, муниципальной службы и кадровой работы решает вопросы, связанные с:

а) правовым и кадровым обеспечением деятельности Департамента и осуществлением ведомственного контроля над соблюдением трудового законодательства;

б) организацией работы по противодействию коррупции в отрасли;

в) организацией работы по поощрению работников отрасли наградами различного уровня.

г) организационным и информационным обеспечением деятельности Департамента;

д) организацией делопроизводства и электронного документооборота в Департаменте и системе образования;

е) реализацией информационной политики в системе образования.

3. Управление обеспечения деятельности общеобразовательных учреждений и организационной работы выполняет следующие задачи:

а) участие в разработке и реализации территориальной стратегии и программы развития системы образования городского округа Самара;

б) участие в разработке нормативных и правовых актов по отрасли образование в городском округе Самара;

в) обеспечение образовательных учреждений рекомендациями по вопросам функционирования в соответствии с существующим законодательством.

4. К компетенции Управления воспитательной работы и дополнительного образования относятся вопросы, связанные с:

а) формированием базы нормативных документов в целях оказания правовой (нормативной) и методической помощи подразделениям дополнительного образования касаясь вопросов организации и реализации образовательной деятельности;

б) контролем выполнения подразделениями дополнительного образования нормативных и лицензионных требований по организации и реализации образовательного процесса;

в) мониторингом рынка образовательных услуг по дополнительной подготовке в целях анализа стоимости обучения, выявления новых перспективных направлений подготовки и разрабатывает соответствующие аналитические отчеты;

г) кадровым обеспечением системы образования, в том числе аттестацией педагогического и руководящего персонала системы образования.

Помимо указанных Управлений, организационная структура включает в себя Отдел обеспечения безопасности, Отдел организации муниципального заказа и Отдел дошкольного образования.

Функции отдела обеспечения безопасности:

1. Организация деятельности по сбору, обработке и анализу информации в вопросах субъектов гражданско-правовых отношений, прямо или косвенно связанных с функционированием Департамента;

2. Организация деятельности в вопросах защиты коммерческих секретов и обеспечению безопасности деятельности;

3. Разработка проектов организационно-распорядительных документов, методических рекомендаций и прочих документов по вопросам, которые находятся в границах компетенции отдела.

Отдел организации муниципального заказа образован с целью координации и регулирования размещения заказа на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для муниципальных нужд, результативного использования средств местного бюджета и внебюджетных источников финансирования, расширения возможностей для участия физических и юридических лиц в размещении заказов и

стимулирования такого участия, развития добросовестной конкуренции, обеспечения гласности и прозрачности размещения заказов.

Функциями Отдела дошкольного образования являются:

1. Координация, регулирование и контроль над деятельностью муниципальных дошкольных образовательных учреждений с целью реализации государственной политики в сфере дошкольного образования;

2. Организация деятельности по созданию целевых программ развития дошкольного образования в районах.

3. Предоставление достоверных данных о соответствии условий осуществления образовательной деятельности в дошкольных образовательных учреждениях федеральным, региональным и местным требованиям.

4. Исполнение нормативно-правовых актов, которые регламентируют работу дошкольных образовательных организаций.

С целью разработки стратегии развития сети муниципальных образовательных учреждений Самары, а также решения прочих особо важных вопросов при Департаменте часто создаются консультативные и совещательные органы, которые действуют на основании положений, определенных руководителем Департамента

Такая структура (Приложение 1) способствует повышению эффективности деятельности, в том числе по направлениям инновационной работы, информационных технологий, подготовки профессиональных кадров и планирования.

Департамент в процессе собственной деятельности взаимодействует со следующими институтами:

- с муниципальным бюджетным учреждением "Центр развития образования" в вопросах совершенствования муниципальной системы образования;

- с организациями начального, среднего и высшего профессионального образования в вопросах предпрофильной подготовки и профильного обучения работы с одаренными детьми;



- с учреждениями города по вопросам соблюдения прав детей и подростков, охраны их жизни и укрепления здоровья, профилактики безнадзорности и правонарушений;

- со средствами массовой информации в вопросах освещения достижений подведомственных организаций.

### **2.3. Анализ программы по развитию дошкольного образования города Самары**

Программа развития системы дошкольного образования была разработана Департаментом образования Администрации городского округа Самары 31.01.2014 по поручению Главы городского округа Самары.

Программа разработана сроком на 5 лет, и включает в себя этапы:

1 этап: 01.01.2015 – 31.12.2015;

2 этап: 01.01.2016 – 31.12.2016;

3 этап: 01.01.2017 – 31.12.2017;

4 этап: 01.01.2018 – 31.12.2018;

5 этап: 01.01.2019 – 31.12.2019.

Целью программы служит содействие доступности всестороннего дошкольного образования для населения города Самара. В целях достижения этой цели перед Программой стоят следующие задачи:

- модернизация сети организаций дошкольного образования;
- организация альтернативных форм дошкольного образования;
- совершенствование методов управления дошкольными образовательными учреждениями на базе публичной открытости и общественного участия;
- увеличение показателей качества кадрового сопровождения реализации программ дошкольного образования с учетом государственных стандартов дошкольного образования;
- развитие материально-технической базы дошкольных учреждений.

Для решения поставленных задач планируется осуществление следующих мероприятий:

- возврат, реконструкция, капитальный ремонт зданий прошлых детских садов и строительства новых детских садов;
- создание в действующих муниципальных дошкольных образовательных учреждениях групп ранней адаптации, выходного дня, кратковременного пребывания, семейных воспитательных групп, что будет способствовать наиболее полному использованию всего спектра услуг дошкольного образования;
- разработка и реализация в дошкольных учреждениях образовательных программ с учетом государственных стандартов, стратегических программ развития;
- мониторинг качества дошкольного образования.

Мероприятия подразумевают освещение деятельности дошкольного образования, МДОУ по совершенствованию сферы дошкольного образования и позволят улучшить качество услуг, предоставляемых МДОУ, обновить содержание дошкольного образования и технологии обеспечения стабилизации результатов. Принципиальным для решения служит устойчивое введение форм общественного участия в деятельности МДОУ как условие максимальной открытости для сообщества.

Предполагается, что итогом осуществления мероприятий будет ликвидация очередности в МДОУ детей в возрасте от 3 до 7 лет до 1 января 2016 г., увеличение охвата детей в возрасте от 2 до 7 лет дошкольным образованием в ситуации прогрессивной рождаемости до 90%.

Основными целевыми индикаторами и показателями, которые характеризуют эффективность реализации программы, служат:

- количество возвращенных и реконструированных, капитально отремонтированных ранее утраченных зданий дошкольных образовательных учреждений;
- количество вновь построенных зданий дошкольных учреждений;

- доля детей в возрасте от 2 до 7 лет, получающих образование через альтернативные и вариативные формы дошкольного образования, от общего числа детей, находящихся в очереди в городском округе Самара (от 2 до 7 лет);
- доля детей дошкольного возраста, которые посещают группу кратковременного пребывания в учреждениях, подведомственных дошкольных пансионатах, из числа детей, стоящих на учете в учреждениях ДСОП;
- доля родителей, которые удовлетворены качеством услуг дошкольного образования, от общего количества родителей детей, посещающих дошкольные учреждения;
- доля учреждений, активно внедряющих современные педагогические методики, авторские образовательные программы от общего количества учреждений;
- число негосударственных дошкольных образовательных учреждений, получивших поддержку из бюджета городского округа Самара;
- число учреждений, получивших субсидии из бюджета города Самара на возмещение нормативных затрат, связанных с оказанием в соответствии с муниципальным заданием муниципальных услуг;
- число учреждений, получающих субсидии из бюджета городского округа Самара на возмещение затрат на оказание услуг по предоставлению бесплатного питания воспитанников, за присмотр и уход за которыми родительская плата не взимается или взимается частично;
- доля педагогических сотрудников дошкольных организаций, имеющих профессиональное образование, соответствующее профессиональным требованиям занимаемой должности, от общего числа педагогических работников;
- доля педагогических работников учреждений городского округа Самара, получивших дополнительное профессиональное образование по приоритетным направлениям совершенствования дошкольного образования, от общего числа педагогических работников дошкольных организаций города Самара;

- доля муниципальных дошкольных учреждений, где проведены мероприятия по улучшению материально-технической базы, от общего количества дошкольных учреждений.

Состав показателей (индикаторов) программы разработан с учетом ее целей, задач и мероприятий, их набор сформирован таким образом, чтобы способствовать:

- охвату наиболее значимых итогов программы;
- оптимизации отчетности и информационных запросов.

Целевые значения показателей реализации программы установлены на основе результатов статистического наблюдения за системой образования города Самары, а также на базе административной отчетности государственных образовательных учреждений и органов управления образованием города Самары и учитывают планируемые результаты реализации мероприятий программы.

Перечень показателей (индикаторов) имеет открытый характер и предполагает замену при потере информативности тех или иных показателей.

Внешними факторами и условиями, которые могут оказать влияние на достижение значений показателей (индикаторов) являются:

- экономические факторы: темп инфляции, стабильность национальной валюты, динамика роста цен и тарифов на товары и услуги, изменение среднемесячных заработков в экономике;

- законодательный фактор: изменения в законодательстве Российской Федерации и города Самары, которые могут ограничивать возможность реализации определенных Программой мероприятий;

- политический фактор: изменение приоритетов государственной политики в системе образования;

- социальные факторы: изменение общественных установок профессионального педагогического сообщества и населения, обуславливающие снижение нужного уровня социальной поддержки предусмотренных Программой мероприятий.

Контроль над ходом реализации программы осуществляется в соответствии с порядком контроля над ходом реализации Программы.

Планируется, что финансирование программы будет осуществляться из средств бюджета городского округа Самара в размере 5 829 517,9 тыс. рублей, из которых:

2015 год - 1 267 921,0 тыс. рублей;

2016 год - 1 148 666,6 тыс. рублей;

2017 год - 1 179 105,4 тыс. рублей;

2018 год - 1 164 539,3 тыс. рублей;

2019 год - 1 069 285,6 тыс. рублей.

Данное положение не является основанием возникновения расходных обязательств, подлежащих исполнению за счет средств вышестоящих бюджетов.

Также планируется продолжение реализации поддержки из бюджета городского округа Самара НДОУ, в том числе в целях открытия дополнительных групп (мест) для детей дошкольного возраста (реализация проекта "Билдинг-сад").

Расходные обязательства Российской Федерации, а также расходные обязательства Самарской области касаются финансирования мероприятий, направленных на решение обозначенных в подпрограмме проблем, возникают по основаниям, установленным действующим бюджетным законодательством.

При расчете финансовых затрат на осуществление программных мероприятий использовался метод планирования затрат с учетом средних расходов по аналогичным мероприятиям (в соответствии со сметной документацией) с применением в последующие годы индекса-дефлятора.

Можно выделить следующие категории рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации программы:

- финансово-экономические риски;
- социальные риски.

Финансово-экономические риски связаны с сокращением в процессе реализации программы предусмотренных объемов бюджетных средств. Это потребовало бы внесения корректировок в программу, пересмотра целевых значений показателей, и, возможно, отказ от реализации отдельных мероприятий и даже задач программы. Сокращение бюджета программы негативным образом

сказалось бы на макроэкономических показателях программы, привело бы к уменьшению прогнозируемого вклада программы в улучшение качества жизни населения, совершенствование социальной сферы, экономики города Самары.

Социальные риски связаны с вероятностью повышения социальной напряженности из-за неполной или недостоверной информации о реализуемых мероприятиях, в силу наличия разнонаправленных социальных интересов социальных групп, а также в условиях излишнего администрирования.

Главными мерами управления рисками в целях минимизации их влияния на достижение целей государственной программы служат следующие:

- мониторинг;
- открытость и подотчетность;
- научно-методическое и экспертно-аналитическое сопровождение;
- информационное сопровождение и общественные коммуникации.

В процессе мониторинга достижение конкретных целей и решение задач программы отслеживается с помощью системы количественных показателей и качественного анализа. Обратная связь об уровне достижения контрольных значений индикаторов, а также о качественных характеристиках происходящих изменений позволяет своевременно определять отклонения, осуществлять корректировку, уточнение и дополнение намеченных мероприятий.

Составляющими мониторинга служат:

- а) регулярные социологические исследования общественного мнения, ориентированные на все заинтересованные целевые группы (семьи, работодатели, педагоги, учащиеся);
- б) исследования качества образования;
- в) интернет-опросы.

В рамках научно-методического и экспертно-аналитического сопровождения планируется реализация комплекса работ по научно-методическому и экспертно-аналитическому сопровождению программы (исследования, экспертизы, аудит), что будет способствовать обеспечению обоснованности реализуемых финансово-экономических, организационно-управленческих и образовательных моделей, а

также получению объективной информации о итогах и эффектах их внедрения. Эти исследования будут включать регулярный сравнительный анализ системы образования в городе Самаре и в прочих городах, анализ кадрового состава системы образования города Самары, анализ образовательных организаций-лидеров и организаций с неудовлетворительным качеством работы.

Открытость и подотчетность означает, что управление программой будет реализовано на основе принципов открытости, государственно-общественного характера управления. На сайте Правительства города Самары, Департамента образования города Самары планируется предоставление всесторонней и достоверной информации о реализации и оценке эффективности программы, в том числе каждый год будут размещаться публичные отчеты исполнителей для общественности.

Будет создан общественный (экспертный) совет программы, наделенный полномочиями по общественной экспертизе реализации программы, обсуждению и разработке рекомендаций по корректировке. Будет выноситься обсуждение хода и результатов осуществления программы в педагогических коллективах, в структурах, осуществляющих государственно-общественное управление государственными образовательными учреждениями.

В рамках запуска и в процессе реализации программы будет проводиться информационно-разъяснительная работа с населением, которая будет направлена на создание благоприятной общественной атмосферы по отношению к планируемым/проводимым мероприятиям по реализации программы.

В данной работе будет использован широкий спектр каналов и форм коммуникации с общественностью, которые будут учитывать особенности и возможности различных целевых групп, в том числе возможности интернет пространства и средств массовой информации.

## **2.4. Рекомендации по совершенствованию системы управления дошкольным образованием и оценка их экономической эффективности**

По результатам исследования Программы развития системы дошкольного образования были выявлены следующие недостатки:

1. Не разработаны целевые индикаторы и показатели, характеризующие эффективность формирования кадрового ресурса и обеспеченность детских садов педагогическими работниками, что может привести к снижению качества образования.

2. Оценка эффективности и результативности расходования бюджетных средств по этапам в течение всего срока реализации Программы проводится лишь в конце года, что затрудняет мобильно реагировать в условиях динамичной среды;

3. Программа сконцентрирована на сокращение очередей в детские сады и недостаточно уделено внимание самой концепции образования;

4. Низкие показатели целевых индикаторов и показателей, характеризующих ежегодный ход и итоги реализации Программы. Так, количество вновь построенных зданий муниципальных дошкольных учреждений составляет 3 шт. в целом за период реализации Программы. Таким образом, достижение этого показателя и увеличение лишь на 1 единицу будет свидетельствовать об эффективности Программы, но не будут отражать реальную картину недостатка детских садов;

5. Экономия затрат путем усиленной поддержки из бюджета проекта «Билдинг-сад», что сводится к тому, что уделяется недостаточное внимание постройке новых зданий, что может сказаться на качестве образования.

6. Недостаточно учитывается доленое соотношение количества стоящих в очереди на место в детский сад и свободных мест в конкретном районе. Вместо этого учитывается сокращение очередей в целом.

7. Приводятся статьи расходов без указания, на какие мероприятия планируется расходовать бюджетные средства.



На основании вышеуказанных недостатков были разработаны следующие рекомендации:

1. Разработать основные целевые индикаторы и показатели, которые могли бы охарактеризовать эффективность политики в области обеспечения кадровых ресурсов. Данное мероприятие позволит всесторонне оценить ситуацию в дошкольном образовании и уделить должное внимание такой важной проблеме, как недостаток педагогических работников;

2. Разработать систему промежуточных оценок эффективности Программы, что позволит своевременно реагировать на риски динамичной внешней среды;

3. Указать мероприятия, способствующие разработке новых технологий обучения;

4. Внести корректировки в целевые показатели, характеризующие эффективность проводимых мероприятий, в частности, касающиеся постройки новых муниципальных дошкольных образовательных учреждений. Данное мероприятие будет способствовать сокращению очередей в детские сады;

5. В процессе разработки показателей эффективности учитывать долю детей, нуждающихся в детских садах по отношению к общему количеству детей с разбивкой на конкретные территориальные районы. Предполагается, что это позволит сократить риски, когда в одних районах проблема очередей решится в полной мере в противовес другим, где ситуация всё так же будет оставаться критичной;

6. Обозначить конкретные мероприятия с указанием планируемых сумм расходов, что будет способствовать принципам открытости и повышению лояльности среди населения.

Указанные рекомендации были предложены для дальнейшего внедрения, поэтому оценить их эффективность в настоящее время не представляется возможным.

## **Заключение**

Система образования состоит из следующих компонентов и подсистем: система организаций, участники образовательного процесса, органы управления и контроля в сфере образования, комплекс нормативно правовых актов, в том числе государственные образовательные стандарты, регулирующие образовательный процесс.

Место дошкольных учреждений в системе образовательных учреждений обозначены в Типовом положении о дошкольном образовательном учреждении, принятом в 2008 г, согласно которому дошкольные учреждения призваны решать комплекс задач, а именно:

1. Осуществление охраны жизни и укрепления физико-психического здоровья ребенка;
2. Обеспечение их интеллектуального, художественно-эстетического, личностного и физического развития;
3. Обучение с учетом возрастных категорий детей, способствующее развитию принципов гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, стране, семье;
4. Обеспечение должной коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей;
5. Взаимодействие с семьей с целью полноценного и всестороннего развития ребенка;
6. Реализация консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития ребенка.

1 января 2014 года в связи с пониманием важности дошкольного образования в перспективе дальнейшего эффективного обучения человека, вводится Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, означающий систему обязательных требований к учреждениям дошкольного образования, утвержденных федеральным органом исполнительной

власти, разрабатывающим государственную политику и нормативно-правовое регулирование в образовательной сфере.

На основе стандарта определяются вариативные примерные образовательные методы, нормы финансового осуществления реализации Программы и нормы затрат на деятельность государственных (муниципальных) дошкольных учреждений. Кроме этого, федеральный государственный образовательный стандарт используется в целях контроля над образовательным процессом в учреждении, формирования плана организации подготовки педагогических кадров и процесса их аттестации.

Разработка программ рассматривается как творческий процесс. В то же время программы обязательно ориентируются на соответствие определенному набору обязательных требований. Данный набор требований обозначен в нормативном документе, причем данные требования являются обязательными для всех органов управления региональным образованием.

В данном исследовании реализации системы управления дошкольным образованием была рассмотрена на примере Департамента образования Администрации городского округа Самара. Реализацию Программы развития системы дошкольного образования в данной организации можно считать эффективной, поскольку действует утвержденный руководителем регламент исполнения программы с четким обозначением ответственных и сроков проведения мероприятий, осуществляется контроль исполнения, с достаточной периодичностью проводятся работы по пересмотру сроков и мероприятий с учетом изменений рыночной ситуации.

Вместе с тем, в самой муниципальной Программе развития системы дошкольного образования городского округа Самара были выявлены следующие проблемы, требующие внимания: недостаточно разработаны целевые индикаторы и показатели, характеризующие эффективность формирования кадрового ресурса и обеспеченность детских садов педагогическими работниками; оценка эффективности и результативности расходования бюджетных средств по этапам в течение всего срока реализации Программы проводится лишь в конце года;

программа сконцентрирована на сокращение очередей в детские сады и недостаточно уделено внимание самой концепции образования; низкие показатели целевых индикаторов и показателей, характеризующих ежегодный ход и итоги реализации Программы; недостаточное внимание постройке новых зданий; недостаточно учитывается доленое соотношение количества стоящих в очереди на место в детский сад и свободных мест в конкретном районе; приводятся статьи расходов без указания, на какие мероприятия планируется расходовать бюджетные средства.

На основании вышеуказанных недостатков были разработаны следующие рекомендации:

1. Разработать основные целевые индикаторы и показатели, которые могли бы охарактеризовать эффективность политики в области обеспечения кадровых ресурсов. Данное мероприятие позволит всесторонне оценить ситуацию в дошкольном образовании и уделить должное внимание такой важной проблеме, как недостаток педагогических работников;

2. Разработать систему промежуточных оценок эффективности Программы, что позволит своевременно реагировать на риски динамичной внешней среды;

3. Указать мероприятия, способствующие разработке новых технологий обучения;

4. Внести корректировки в целевые показатели, характеризующие эффективность проводимых мероприятий, в частности, касающиеся постройки новых муниципальных дошкольных образовательных учреждений. Данное мероприятие будет способствовать сокращению очередей в детские сады;

5. В процессе разработки показателей эффективности учитывать долю детей, нуждающихся в детских садах по отношению к общему количеству детей с разбивкой на конкретные территориальные районы. Предполагается, что это позволит сократить риски, когда в одних районах проблема очередей решится в полной мере в противовес другим, где ситуация всё так же будет оставаться критичной;

6. Обозначить конкретные мероприятия с указанием планируемых сумм расходов, что будет способствовать принципам открытости и повышению лояльности среди населения.

Таким образом, непрерывное совершенствование системы управления дошкольным образованием служит одной из ключевых целей Департамента образования, обеспечивающей получение выгод как для детей и их родителей, так и для педагогического состава и региона в целом.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. от 19.12.2016) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017);
2. Постановление Администрации городского округа Самара №362 от 13.05.2017 «О внесении изменений в муниципальную программу городского округа Самара «Развитие муниципальной системы образования городского округа Самара» на 2015 – 2019 годы, утвержденную постановлением Администрации городского округа Самара от 08.10.2014 № 1489».
3. Постановление Администрации городского округа Самара №30 от 26.01.2017 «Об установлении в 2017 году платы, взимаемой с родителей (законных представителей) за присмотр и уход за ребенком в муниципальных образовательных учреждениях городского округа Самара, реализующих образовательную программу дошкольного образования».
4. Постановление Администрации городского округа Самара №1640 от: 27.12.2016 «О внесении изменения в постановление Администрации городского округа Самара от: 06.05.2014 № 533 «Об утверждении нормативов финансового обеспечения затрат на присмотр и уход за детьми (за исключением затрат на питание) в муниципальных образовательных учреждениях, реализующих основные общеобразовательные программы дошкольного образования, за счет средств бюджета городского округа Самара на соответствующий финансовый год»
5. Постановление Администрации городского округа Самара №1546 от: 06.12.2016 «О внесении изменений в постановление Администрации городского округа Самара от 15.02.2016 № 125 «Об утверждении Порядка учета детей, проживающих на территории внутригородских районов городского округа Самара и подлежащих обучению по образовательным программам дошкольного, начального общего, основного общего и среднего общего образования»

6. Аксарина Н.М. Воспитание детей раннего возраста. -М.: Медицина, 1977. - 30 с.
7. Алексеев Н.Г. Принципы и критерии экспертизы программ развития образования // Вопросы методологии. 1994. - № 1 – 2; - 61 с.
8. Белая К. Ю. Методика разработки образовательной программы ДООУ // Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения, 2008, № 2;
9. Ботвинников А.Д. Организация и методика педагогических исследований. Новосибирск: Наука, 1989; - 186 с.
10. Крулехт М. В., Тельнюк И. В. Экспертные оценки в образовании. М., 2002;
11. Кузьмин С. В. Образовательная программа дошкольного образовательного учреждения. Теория, особенности разработки, практика. Методические рекомендации. Ярославль, 2004; - 41 с.
12. Кузьмин С. В. Программный подход в управлении качеством дошкольного образования. М., Обруч, 2010; - 152 с.
13. Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы перспективы / Под ред. А. М.Моисеева. М., Педагогическое общество России, 2001, - 123 с.
14. Сафонова О. А. Технология управления качеством образования в дошкольном учреждении. Киров, 2004; - 87 с.
15. Якиманская И. С. Принципы построения образовательных программ и личностное развитие учащихся // Вопросы психологии, 1999, №3; - 123 с.
16. Доклад Главы городского округа Самара о достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городского округа Самара за 2016 год и планируемых значениях на 3-летний период // URL: [http://samadm.ru/city\\_life/ekonomika-i-finansy/reports-.php](http://samadm.ru/city_life/ekonomika-i-finansy/reports-.php); (дата обращения: 25.05.2017)
17. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [www.fedstat.ru](http://www.fedstat.ru); (дата обращения: 21.04.2017)
18. Интернет-издание [www.pandia.ru](http://www.pandia.ru); (дата обращения: 29.04.2017)

19. Сайт Администрации городского округа Самара [www.samadm.ru](http://www.samadm.ru); (дата обращения: 24.04.2017)
20. Самарский Интернет-журнал «Другой город» [www.drugoigorod.ru](http://www.drugoigorod.ru). ( дата обращения: 21.04.2017)
21. BezFormata.Ru - это первый мультирегиональный агрегатор новостей [www.bezformata.ru](http://www.bezformata.ru), статья Максима Агеева (дата обращения: 15.05.2017)