

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Управленческое консультирование по нормативно – правовому
регулированию деятельности ДОО
в условиях сетевого взаимодействия**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой ФиА
О.В.Кружкова

дата подпись

Исполнитель:
Дрыганова Людмила Витальевна
обучающийся УПК-1501 группы

подпись

Руководитель ОПОП
О.В.Кружкова,
к. психол. н., доцент,
зав. кафедры ФиА

подпись

Научный руководитель:
В.Н. Ильченко
к. истор. н., доцент,
зав. кафедрой права и МП

подпись

Нормоконтроль
Е.Н.Панова

подпись

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ОСНОВЫ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	12
1.1 Сетевое взаимодействие в дошкольных образовательных организациях.	12
1.2 Нормативно-правовое регулирование сетевого взаимодействия в дошкольных образовательных организациях.....	35
1.3 Управленческое консультирование по совершенствованию нормативно- правового регулирования деятельности дошкольной образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия.....	60
2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МБДОУ «ДЕТСТВО».....	73
2.1 Характеристика сети образовательных организаций	73
2.2 Оценка сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»	88
2.3 Анализ системы нормативно-правового регулирования сети.....	
МБДОУ «Детство»	104
2.4 Мероприятия по совершенствованию нормативно-правового регулирования в условиях сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство» и оценка их эффективности.....	114
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	120
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	124
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. «Проект Положения о сетевом взаимодействии.....	
филиалов МБДОУ «Детство»	133

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Государственной политике в сфере образования уделяется повышенное внимание в большинстве стран мира, в том числе и в РФ. Образование в на современном этапе социально-экономического развития играет исключительно важную роль и значимо и для граждан, и для хозяйствующих субъектов, и для институтов государственной власти. Сфера образования, включающая как государственные, так и негосударственные образовательные структуры, в РФ предназначена для реализации государственной политики в сфере образования. Основу государственной политики России в области образования положены идеи гуманизации и демократизации нашедшие отражение в Конституции страны и иных нормативно-правовых актов, регламентирующих сферу образования и образовательные процессы в образовательных организациях.

За период современного развития России законодательные акты, регулирующие как образовательный процесс, так и деятельность образовательных организаций неоднократно менялись, уточнялись. Россия в 2013 году перешла на четвертую модель образования. Переход на новую модель образования вызван изменениями в современном глобальном мире, который становится инновационным и ориентированным на экономику знаний. Знания становятся товаром, который производят ученые в академических институтах, преподаватели и студенты вузов и другие специалисты, и эта характеристика знаний становится все востребованной.

Правовое регулирование современной модели образования осуществляется с помощью целостной системы законодательных и подзаконных актов. Система законодательства об образовании - это совокупность законов и подзаконных актов, регулирующих отношения в сфере образования.

Основу реализуемой в РФ модели образования составляют положения, принятого в 2013 году Федерального закона «Об образовании в Российской

Федерации» N 273-ФЗ. Данный нормативный акт принят в целях совершенствования законодательства Российской Федерации в области образования, закрепляет основы правового регулирования сферы образования в Российской Федерации, интегрируя в себе как общие положения, так и положения, регулирующие отношения в отдельных подсистемах образования (дошкольное, общее, среднее профессиональное, высшее образование).

Действующие в настоящее время нормативные акты определяют необходимость развития системы образования в РФ в режиме инновационного поиска, вызывающего изменения различных компонентов деятельности педагогов, и направленного на рост качества образования на всех его уровнях, в том числе и дошкольном.

Дошкольное образование является первым звеном в системе образования России. Эта идея была записана еще в 1918 году в «Положении о единой трудовой школе». С раннего возраста ребенку гарантировано право на образование, которое с позиций Конвенции о правах ребенка включает следующие аспекты: возможность посещения образовательной организации; создание условий для образовательной деятельности; содержание образования, обеспечивающее подготовку ребенка к сознательной жизни в свободном обществе в духе понимания, мира, терпимости (толерантности), равноправия мужчин и женщин, и дружбы между народами. При этом до недавнего времени основное внимание ученых было обращено на школьный возраст, где, как казалось, ребенок приобретает необходимые каждому знания и умения, развивает свои силы и способности, то теперь положение коренным образом изменилось. От качества дошкольного образования зависит очень многое, поэтому дошкольное образование сейчас рассматривается как важнейший социоформирующий фактор, является первым уровнем общего образования и регулируется федеральными документами, определяющими вектор дальнейшего его

развития, первое направление которого качество и доступность дошкольного образования для каждого ребенка.

Признание дошкольного образования как первого уровня системы образования на официальном уровне является объективным и закономерным в силу того, что именно в дошкольном возрасте у ребенка закладываются все основные особенности личности, определяется качество дальнейшего его физического и психического развития и закладываются основы для его дальнейшего успешного прохождения обучения на других уровнях системы образования.

Для дошкольных учреждений характерна многофункциональность, разнovidность, свобода в выборе приоритетного направления образовательного процесса, полипрограмность в реализации содержания, и присуща ярко выраженная специфика, обусловленная такими факторами как:

- возрастной состав воспитанников и как следствие заинтересованными в данном виде образования в наибольшей степени оказываются законные представители детей – воспитанников современных дошкольных образовательных учреждений;
- режим работы – воспитанники находятся в течении всего рабочего дня в дошкольных образовательных организациях, в число чего образовательный процесс включает не только образовательную деятельность, но весь режим дня воспитанников;
- педагогический состав, к которому предъявляются повышенные требования, так как по сути педагог – воспитатель должен иметь профессиональные знания как в педагогике, так и в психологии и других научных дисциплинах, уметь применять знания на практике и постоянно развиваться;
- широкий спектр взаимодействия дошкольной образовательной организации в процессе ее деятельности - с педагогами, родителями, детьми, государственными органами в сфере образования и т.д.

Перечисленные выше особенности деятельности дошкольных образовательных организаций на практике трансформируются в многоаспектный образовательный процесс усложнившийся в последние годы в силу изменения системы нормативно-правового регулирования деятельности дошкольных образовательных организаций. Изменения нормативных актов на практике выявили необходимость повышения уровня квалификации как педагогического, так и управленческого персонала дошкольных образовательных организаций. Изучение опыта деятельности дошкольных образовательных организаций показывает проблему «незнания» документов и неумения их использовать, так как педагоги зачастую не могут аргументировать основные направления своей деятельности с детьми, как то: какие основные документы необходимо ориентироваться при организации образовательного процесса, какие документы являются обязательными для исполнения, а какие – рекомендательными и т. д.

Не смотря на то, что законодательные акты, в числе которых вышеуказанный закон и федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования, действуют продолжительный период времени, реализация их положений в полной мере не осуществлена и вызывает многочисленные вопросы, в том числе и в условиях применения новых технологий, одной из которых является сетевое взаимодействие.

Вопросы сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций в научных трудах рассматриваются в течение длительного периода времени, но в практике деятельности дошкольных образовательных организаций механизм сетевого взаимодействия используется ограниченно в силу существующей системы управления детскими садами, профессиональной подготовки педагогического и управленческого состава, недооценки тех преимуществ, которые возникают в результате сетевого взаимодействия. Сетевое взаимодействие основано на объединении всех ресурсов образовательных организаций, а потому позволяет за счет более широкой ресурсной базы более оперативно решать вопросы, возникающие в

деятельности детских садов, внедрять новые продукты, делиться опытом и т.д. В целом механизм сетевого взаимодействия направлен на ускорение развития дошкольных образовательных организаций, совершенствование образовательного процесса, и повышения тем самым качества дошкольного образования, качества работы и уровня квалификации педагогов.

Сетевое взаимодействие может реализовано в различных моделях, опосредовать различный уровень связей и различное количество участников, включающих как дошкольные образовательные организации, так и иные образовательные организации. Вариативность сетевого взаимодействия требует разработки правового обеспечения – актов на уровне сетевого объединения, в которых фиксируются условия, порядок, схема и иные положения, определяющие механизм взаимодействия. Недоучет нормативного обеспечения модели сетевого взаимодействия на практике может снизить его результативность. Кроме того, нормативное обеспечение сетевого взаимодействия осуществляется на уровне организаций, а потому должно органично вписываться в систему нормативного регулирования, как на законодательном уровне, так и на локальном – уровне организации и не противоречить действующим правовым и локальным актам.

Таким образом, роль дошкольного образования на современном этапе, особенности деятельности дошкольных образовательных организаций, изменения системы их нормативного регулирования и возникшие в этой связи сложности на практике, а также исключительное значение сетевого взаимодействия и ограниченность практического опыта его использования определили выбор темы настоящей диссертационной работы и ее актуальность.

Теоретическая разработанность темы. Вопросы сетевого взаимодействия рассмотрены в работах Г.В. Можяевой, Неретиной Е.А., Макоеева В.В., Данилова А.Н., Столбова В.Ю., Феклистовой Е.В., Цыс И.Н., Щецова М.Ю., Фролова Ю.Н., Сухановой Е.А., Степанова Н.А. и т.д.

Исследования Бармина Н.Ю., Богачева Е.А., Валиева З.И., Игнатьева Г.А., Москвина С.Н., Агеевой Е.В., Бурмистровой И.В., Кузнецовой Е.Б., Волобуевой Л.Б., Василевской Е. В., Жданко Т.А., Путинцевой Л.В. раскрывают вопросы организации и координации совместной деятельности в сетевом взаимодействии дошкольных образовательных организаций.

Отдельные работы исследователей содержат обобщение и анализ практики использования сетевого взаимодействия в деятельности дошкольных образований. В числе данных трудов работы Реморенко И.М., Рожнова А.И., Осяк С.А., Митрошиной Н.П., Жениной В.С., Шиловой О.Н., Горюновой М.А., Юрьевой Г.П., Старковой Е.Е., Сиденко А.С. и др.

Вопросы управления дошкольной образовательной организацией рассмотрены в работах Гитман Е.К., Торбеевой А.П., Микляевой Н.В., Жуковой Л.П., Лашковой Л.Л., Маханевой М.Д., Князевой О. Л., Третьякова П.И., Белой К.Ю., Багаутдиновой С.Ф., Сальниковой Л.Н., Волобуевой Л. М., Кузнецовой Е. Б., Данилиной Т. А. Вифлеемского А.Б., и др.

Консультирование в деятельности образовательных организаций исследовано М.А. Гончаровой, Н.Б Саханским, В.И. Алешниковой, В.А. Сластениной, И.А. Колесниковой, Т.В. Сосниной, И.Д. Чечель, Н.В. Василенко, Н.Г. Елизаровой. В научных трудах данных исследователей затрагиваются и вопросы консалтинговой деятельности в образовании, в том числе рассматривается деятельность консультантов и профессиональные требования к ним применительно к образовательным организациям.

Исследованию системы нормативно-правового регулирования деятельности дошкольных образовательных организаций посвящены работы Аванесова В.С., Борисенко Л.В., Бочкаревой С.В. и Милаевой О.Г.,

Василевской Е.В., Вифлеемского А.Б., Иванова В.И. и Сорминой М.О. и др.

Изучение, систематизация, анализ локальных актов дошкольных образовательных организаций содержатся в работах Кораблевой Г.Б., Кузьменко Т.В., Князевой И.Н., Новоселова А.Н., Пуляевой Е.В., Ребровой В.И., Шкатулла В.И. и т.д.

Изучение учебных пособий, публикаций, посвященных нормативно-правовому регулированию и сетевому взаимодействию дошкольных образовательных организаций выявило, что механизм правового регламента организации и функционирования совместной деятельности дошкольных образовательных организаций в рамках сети детально не исследован, рассмотрен весьма кратко.

Анализ научных публикаций и изучение опыта внедрения сетевого взаимодействия позволяет определить, что проблема исследования заключается в противоречии между преимуществами, потребностью в сетевом взаимодействии дошкольных образовательных организаций и недостаточной изученности использования управленческого консультирования по нормативно-правовому регулированию деятельности дошкольных образовательных организаций в сетевом взаимодействии

Цель диссертационной работы – анализ сетевого взаимодействия и разработка системы актов, его регламентирующих.

Объект диссертационной работы – образовательная деятельность дошкольной образовательной организации.

Предмет диссертационной работы – управленческое консультирование по нормативно-правовому регулированию деятельности дошкольной образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия.

Задачи диссертационной работы:

- исследовать аспекты сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций;
- рассмотреть нормативно-правовое регулирование сетевого взаимодействия дошкольной образовательной организации;
- изучить аспекты управленческого консультирования по совершенствованию деятельности дошкольной образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия;
- исследовать практику применения сетевого взаимодействия в деятельности дошкольной образовательной организации;
- рассмотреть систему локальных актов, регламентирующих деятельность дошкольной образовательной организации, и определить мероприятия по ее совершенствованию в условиях функционирования сетевого взаимодействия.

Теоретико-методологическая база: правовые акты Российской Федерации, учебные пособия, публикации в периодической печати, посвященные вопросам деятельности дошкольных образовательных организаций, ее нормативно-правовой регламентации и сетевому взаимодействию.

Методы исследования: изучение теоретических источников, анализ нормативных документов, индукция, дедукция, моделирование, аналитические методы, наблюдение, анкетирование.

Исследовательская база – Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детство».

Выпускная квалификационная работа содержит введение, две главы, заключение, список литературы из 79 источников. Текст работы проиллюстрирован 14 рисунками, 11 таблицами.

1 ОСНОВЫ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Сетевое взаимодействие в дошкольных образовательных организациях

Дошкольные образовательные организации, как и иные юридические лица, ведущие деятельность в сфере образования в РФ, в процессе осуществления деятельности, в той или иной степени взаимодействуют. Формы проявления взаимодействия – различные, но до недавнего времени в целом взаимодействие между образовательными организациями характеризовалось: ориентированностью на линейность и определенность; закрытостью результатов; плановостью состава и ограниченностью числа участников; директивной передачей опыта и информации лидирующей организацией в рамках иерархичного управления.

Исходя из данных параметров, Фролов Ю.Н. определяет данное взаимодействие как простое и выделяет в противоположность приведенным выше параметрам иные, являющиеся характеристиками именно сетевого взаимодействия. Вопросы именно сетевого взаимодействия в сфере образования актуализировались в последние годы, в том числе и связи с изменением нормативно-правовой базы регулирования деятельности дошкольных образовательных организаций. При этом понятие, формы сетевого взаимодействия изначально возникли в экономической науке и практике и постепенно охватили все сферы жизнедеятельности современного общества, включая, важнейшую их них – образование.

Начало рассмотрения сетевого взаимодействия в педагогической науке связано с именем А.И. Адамского. В последующем вопросы сетевого взаимодействия получили распространение в научной мысли, в результате чего возникли следующие определения данного термина.

Фролов Ю.Н. определяет сетевое взаимодействие как совместную деятельность образовательных организаций разных типов, имеющих общие

цели, задачи, использование совместных ресурсов для их достижения в единый механизм на основе логистического подхода, в результате которого обучающиеся осваивают образовательные программы с использованием ресурсов нескольких образовательных организаций [70].

Бугорова Н.С. указывает, что сетевое взаимодействие – форма особым образом структурированных связей между отдельными педагогами, образовательными учреждениями, процессами, действиями и явлениями, осуществляемыми на основе добровольного объединения ресурсов, взаимной ответственности и обязательств, идеи открытости для достижения общей цели [15, с.21].

Бурмистрова И.В. сетевое взаимодействие определяет как систему горизонтальных и вертикальных связей, обеспечивающая доступность качественного образования для всех категорий граждан, вариативность образования, открытость образовательных организаций, повышение профессиональной компетентности педагогов и использование современных ИКТ-технологий [16, с. 17].

Авторский коллектив в составе Костиной Т. И., Молокановой Н. В., Битюковой Г. Н., Кудряшовой Н. А. указывают, что под сетевым взаимодействием следует понимать систему связей, позволяющих разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные модели содержания образования и управления системой образования [35, с.57].

Василевская Е.Н. понимает сетевое взаимодействие как совместную деятельность нескольких образовательных учреждений, организованную для обучения, взаимообучения, совместного изучения, обмена опытом, проектирования, разработки, апробирования или внедрения учебно-методических комплексов, методик и технологий обучения, воспитания, новых механизмов управления в системе образования [17, с. 28].

Старкова Е.Е. указывает, что сетевое взаимодействие – это совокупность взаимодействующих субъектов образовательной деятельности,

предоставляющих друг другу собственные образовательные ресурсы с целью достижения образовательных целей и построения нового предметного и иного знания [63, с. 25].

Из приведенных определений понятия сетевого взаимодействия можно выделить такие существенные его характеристики как объединение, совместная деятельность, система связей. при этом в основе сетевого взаимодействия лежит понятие «сети».

В наиболее общем виде сеть рассматривается как совокупность занимающих определенные позиции субъектов (индивидуальных или коллективных) и связей между ними, направленных на решение определенных проблем посредством преодоления автономности и закрытости организаций, их взаимодействия на принципах социального партнерства, выстраивания вертикальных и горизонтальных связей между профессиональными командами.

Применительно к деятельности дошкольных образовательных организаций сеть – это совокупность занимающих определенные позиции субъектов и связей между ними, направленных на решение определенных проблем посредством:

- преодоления автономности и закрытости участников сети;
- организации взаимодействия на принципах социального партнерства;
- выстраивания вертикальных и горизонтальных связей между участниками сети [64, с. 207].

Субъектами сети в дошкольном образовании (объединения, совместной деятельности, системы связей) являются дошкольные образовательные организации. При этом в состав субъектов могут войти исходя из форм и типа сетевых объединений иные образовательные организации, а также субъекты, осуществляющие деятельность не подпадающую под определение образовательной [64,с. 204].

И объединение, и совместная деятельность, и система связей возникают между несколькими образовательными организациями или

образовательными и иными организациями для реализации общих целей. В свете изменений норм законодательства, регламентирующих деятельность дошкольных образовательных организаций, внедрения ФГОС дошкольного образования, позволяют выделить главную цель сетевого взаимодействия – обеспечение возможности освоения обучающимися основных и дополнительных образовательных программ с использованием всех ресурсов организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

В числе ресурсов, которые могут быть использованы как сетевые, выделяют:

- кадровые ресурсы (высококвалифицированные педагоги, владеющие современными педагогическими технологиями; специалисты по методикам обучения в системе дополнительного образования разных направленностей и т. п.);
- информационные ресурсы (базы данных, электронные библиотеки; депозитарии мультимедийных продуктов и т.д.);
- материально-технические ресурсы;
- учебно-методические ресурсы (дополнительные общеобразовательные программы; методические материалы);
- социальные ресурсы – партнерские связи с предприятиями и организациями реального сектора экономики региона; «горизонтальные» связи в профессионально-педагогическом сообществе региона и т.д.) [57].

В условиях внедрения ФГОС дошкольная образовательная организация призвана управлять процессом социализации, привлекая к процессу воспитания все дополнительные образовательные ресурсы, перейти на новый уровень взаимодействия с социумом. Реализация данных целевых ориентиров на практике с момента внедрения ФГОС продолжает вызывать немало вопросов и сложностей. Результаты деятельности дошкольных образовательных организации показали, что реализация положений ФГОС затруднена в силу таких факторов как:

- обеспеченность педагогами – не хватает квалифицированных педагогов;

- уровень профессиональной подготовки и квалификации педагогов – неоднороден и в большинстве случаев не является достаточным для достижения целевых ориентиров ФГОС;
- материально-техническая обеспеченность ДОО – также неоднородна, в преобладающем большинстве дошкольных образовательных организаций материально-техническая база слабая, не хватает средств, выделяемых из бюджета для создания условий реализации ФГОС.

Сетевое взаимодействие позволяет преодолеть не только проблемы, описанные выше, но ряд других, проиллюстрированных на рис. 1.



Рисунок 1 – Роль сетевого взаимодействия в ДОО [59, с.45]

Из рисунка 1 видно, что сетевое взаимодействие не только позволяет решать проблемы, возникающие в деятельности ДОО, но позволяет обеспечивать инновационность развития ДОО, т.е. становится современной высокоэффективной инновационной технологией, которая позволяет образовательным организациям не только выживать, но и динамично развиваться, реализовывать образовательные программы за счет преимуществ, проиллюстрированных на рис. 2.



Рисунок 2 – Преимущества сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций на современном этапе развития дошкольного образования в РФ [46, с. 18]

Сказанное выше свидетельствует о необходимости, целесообразности внедрения сетевого взаимодействия, направленного на объединение ресурсов дошкольных образовательных организаций в процессе достижения целевых ориентиров, обозначенных в положениях ФГОС дошкольного образования.

Сущностные характеристики сетевого взаимодействия в сфере образования позволяют выделить следующие его основополагающие аспекты:

- сеть как система взаимодействия ее участников – образовательных организаций и других субъектов, объединенных единым координационным центром или обменом ресурсами;
- сетевое взаимодействие как совместная скоординированная деятельность субъектов ориентирована на достижение конкретных согласованных целей. Поэтому наличие объединяющей цели является важной характеристикой сетевого взаимодействия;
- сетевое взаимодействие предполагает существование связей между субъектами. В числе связей не только коммуникация участников, но и обмен различными ресурсами и деятельностью. Связи между субъектами сетевого взаимодействия являются добровольными и могут иметь множество уровней взаимодействия;
- сетевое взаимодействие отличает взаимная совместная ответственность участников за деятельность и ее результаты, равноправные отношения участников и их взаимная заинтересованность именно в организации и функционировании системы сетевого взаимодействия;
- субъекты, вступающие в сеть, сохраняют независимость своей основной деятельности, взаимодействуя на основе сформированных норм сетевого взаимодействия по поводу определенной проблемы, которая не может быть решена каждым из дошкольных образовательных организаций в отдельности;
- каждый из участников сети занимает такую позицию, в которой он не заменим и имеет преимущества перед другими участниками;

- управление сетью направлено на формирование организационных условий для эффективных внутрисетевых коммуникаций и в целом внутрисетевой деятельности;
- сеть выстраивается вокруг совместной образовательной программы, в том числе программы внеурочной деятельности, где каждый из участников вносит определенный вклад в ее реализацию, в том числе в виде ресурсов. При этом все возможные отношения между участниками будут опосредованы программой;
- в результате объединения ресурсов, в числе опыта, квалификация и профессионализм педагогов, в рамках программы или направления деятельности формируется новый проект или технология, решение, в результате его практической реализации возникает содержательный эффект, улучшающий деятельность всех участников сети, в конечном счете множественность эффектов позволяет совершенствовать деятельность образовательных организаций и постоянно повышать качество образования. Таким образом, качество образования отдельно взятой образовательной организации обеспечивается в результате совместных усилий всех участников сетевого взаимодействия;
- сеть позволяет разрабатывать индивидуальные образовательные маршруты, в которых обучающийся получает доступ ко всем элементам образовательной сети для решения своих образовательных целей. При этом разработка данного образовательного маршрута может осуществляться как в структуре-координаторе, так и в рамках любого другого элемента;
- в процессе сетевого взаимодействия не только разрабатываются новые продукты и решения, но и за счет коммуникаций осуществляется отображение процессов, которые происходят в системе образования в целом.

Задачи и принципы сетевого взаимодействия в деятельности образовательных дошкольных организаций обобщены в таблице 1.

Таблица 1 – Задачи и принципы сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций [39, с. 84]

Задачи	Принципы
Формирование единого образовательного пространства	Равенство и добровольность
Совместное создание проектов, направленных на рост качества образования	Законность, открытость, доверие
Интеграция и обмен опытом как между дошкольными образовательными организациями, так и дошкольной образовательной организации с другими организациями	Взаимная полезность и выгода
Повышение квалификации педагогов	Коллегиальность принятия решений
Диссеминация педагогического опыта	Координация деятельности
Быстрое реагирование на изменение факторов внешней и внутренней среды деятельности	Солидарная ответственность
Повышение эффективности деятельности	Обратная связь

Перечень задач сетевого взаимодействия, представленный в таблице 1, достаточно широк, а совокупность задач охватывает всю деятельность дошкольной образовательной организации. При этом основополагающими задачами являются формирование единого образовательного пространства, создание проектов, направленных на рост качества образования, диссеминация педагогического опыта. В процессе сетевого взаимодействия на различных его этапах задачи могут меняться, но в их решение принимают все участники сети, взаимодействуя на основе таких принципов как:

- добровольность создания и равенство участия в сетевом взаимодействии дошкольных образовательных организаций;
- законность, открытость, доверие: сетевое взаимодействие по форме создания и функционирования не должно противоречить нормам действующего законодательства, должно быть открытым для новых участников, а отношения между участниками строятся на доверии;
- взаимная полезность и выгода – сетевое взаимодействие должно быть полезным для всех участников, каждый из которых за счет совместной деятельности получает определенную выгоду;
- коллегиальность принятия решения достигается исходя из учета мнений всех участников в решении того или иного вопроса или задачи;

- координация деятельности – союз нескольких организаций будет неэффективным, если они будут дублировать обязанности друг друга в отношении одних и тех же субъектов или объектов, поэтому для конструктивного решения задач распределять функциональные обязанности, но при этом все участники сетевого взаимодействия несут солидарную ответственность;
- обратная связь – в процессе сетевого взаимодействия каждый из участников дает обратную связь – оценку того, каковы результаты того или иного решения вопроса, что позволяет оптимизировать процессы разработки и внедрения новых проектов в условиях сетевого взаимодействия [36, с. 91].

Таким образом, вне зависимости от задач, эффективное сетевое взаимодействие должно быть основано на единых принципах равенства, добровольность, законность, открытости, доверия, обратной связи и др. Соблюдение каждого из принципов крайне важно и значимо для создания действительно результативного сетевого взаимодействия.

Сетевое взаимодействие дошкольных образовательных организаций выполняет несколько функций – организационную, информационную, аналитическую, научно-методологическую, имеющих следующее содержание:

- организация сети и координация действий объектов сети (организационная функция);
- построение информационных потоков, информирование участников по различным вопросам (информационная функция);
- формирование, экспертиза и распространение педагогического опыта (аналитическая функция);
- разработка новых научных продуктов, программ (научно-методологическая функция) [39, с. 86].

Организация сетевого взаимодействия возможна при следующих условиях:

- возможность осуществления перемещений обучающихся и (или) педагогов образовательных организаций, входящих в сеть;
- наличие в сети различных организаций и учреждений, предоставляющих обучающимся возможность выбора, обеспечивающих максимальное удовлетворение образовательных потребностей обучающихся;
- возможность организации отслеживания результатов освоения дополнительных образовательных программ обучающимися в организациях – участниках сетевого взаимодействия [39, с. 88].

Организация сетевого взаимодействия в деятельности ДОО состоит в последовательном выполнении следующих этапов (рис. 3)



Рисунок 3 – Этапы создания сетевого взаимодействия ДОО [42, с. 129]

Из рисунка 1 видно, что на конструктивном этапе происходит выбор модели сетевого взаимодействия. В сфере образования, как и в иных отраслях, могут быть использованы различные модели сетевого взаимодействия.

Модель – это искусственно созданный объект в виде схемы, физических конструкций, знаковых форм или формул, который, будучи подобен исследуемому объекту (или явлению), отображает и воспроизводит в более простом и обобщенном виде структуру, свойства, взаимосвязи и отношения между элементами этого объекта. Необходимость разработки модели и в целом применения метода моделирования обусловлена функциями, которые присущи модели: упрощение получения информации о свойствах объекта; передача информации и знаний; управление и оптимизация объектами и процессами; прогнозирование; диагностика.

В модели воспроизводятся наиболее важные компоненты, свойства, связи исследуемых систем и процессов, что позволяет адекватно оценивать их, прогнозировать тенденции их развития, а также эффективно управлять этим развитием. В педагогической практике разрабатываются и внедряются различные модели (рис. 4).



Рисунок 4 – Классификация моделей сетевого взаимодействия [47, с.

Концентрированная модель предполагает наличие центра, которым может стать либо существующая дошкольная образовательная организация, либо вновь организуемый центр [61]. Концентрированная модель может выражаться в двух основных вариантах – ресурсная и координационная.

Центральным звеном ресурсной концентрированной модели будет выступать ресурсный центр, к которому могут обратиться все участники сетевого взаимодействия, и который предназначен аккумулировать и распределять необходимые ресурсы (кадровые, информационные и пр.) [61].

Ресурсный центр в данной модели сетевого взаимодействия призван оказывать ресурсную поддержку (материальную, кадровую, техническую, методическую, информационную и пр.) участникам сети, способствовать внедрению инноваций (инновационного продукта) по какой-либо направленности дополнительного образования, либо по направлению заявленной инновационной деятельности в систему дополнительного образования; реализации сетевых дополнительных общеобразовательных программ; осуществлению научно-методической, информационной поддержки организаций, входящих в сеть, повышению квалификации педагогических кадров. Ресурсный центр может формировать банк педагогической и нормативно-правовой информации, создавать библиотеки и медиа-продукты, проводить семинары, конференции, «круглые столы» для участников сетевого взаимодействия [63, с. 128].

Координационная концентрированная модель ориентирована на создание регулирующего центра, который направляет и координирует деятельность по достижению общей цели. Взаимодействие осуществляется на договорной основе [63, с. 132]. Роль координирующего центра может взять на себя ресурсный центр, в число функций которого включаются управленческие (регулирование сетевого взаимодействия, разработка сетевых учебных планов и программ, консультирование, распределение ресурсов и т.п.). Со стороны участников происходит предоставление ресурсов для обмена, со стороны координационного центра – передача их

тем, кому они нужны. Участники сети подчиняются координационному центру только в рамках решаемой проблемы.

Распределенная модель включает в себя организации, заинтересованные в решении определенных проблем. Каждый участник на определенном этапе поддерживает отношение с определенным количеством организаций. Структура взаимосвязей имеет гибкий характер и может меняться в зависимости от решаемых задач. Основой функционирования могут быть конкретные проекты, носящие временный или постоянный характер (совместная программа, проект, конференция). Каждый новый проект может приводить к формированию временной иерархической структуры.

Распределенная модель сети может выражаться в двух вариантах – инструментальная и идентичная. Инструментальная распределенная сеть создается исключительно для обмена ресурсами, если каждая в отдельности организация не может решить задачи самостоятельно. При этом у каждого участника сети свои цели и задачи. Участники сети договариваются о сотрудничестве, создавая возможность пользоваться при необходимости ресурсами друг друга. Например, проводить практические занятия с детьми дошкольного возраста по дополнительным образовательным программам в школах. В данном случае, дополнительная образовательная программа будет являться подготовкой к школе. Или в рамках сетевого взаимодействия школ и детских садов можно организовывать работу педагогов системы дополнительного образования с одаренными детьми на базе школы, использовать ресурсы библиотеки для реализации проектов в системе дополнительных дошкольных образовательных программ и т.п. С юридической точки зрения это может быть либо просто система договоров, либо форма простого товарищества.

Идентичная распределенная сеть создается на основе формулирования общей цели и задач ее участниками на основе совместного использования ресурсов. Такие сети могут создаваться, например, для реализации:

- программ районного и городского уровней (программ выявления и поддержки одаренности детей; программ позитивной социализации и профориентации, обеспечения духовно-нравственного, гражданского, патриотического, трудового воспитания обучающихся, формирования культуры здорового образа жизни);
- совместных образовательных программ, совместного осуществления проектной и научно-исследовательской деятельности;
- технологий дополнительного образования детей;
- социально-значимых культурно-досуговых мероприятий, форумов, акций;
- досуговых программ духовно-нравственной, социокультурной, физкультурно-спортивной и коррекционно-оздоровительной направленности;
- программ повышения квалификации и переподготовки кадрового состава и т.д.

Каждый из участников вносит определенный вклад в реализацию программы, в том числе в виде ресурсов. В качестве договорных форм могут использоваться договоры аренды, договоры об оказании образовательных услуг, другие договорные формы, предусмотренные Гражданским кодексом РФ.

В распределительной сети ресурсный центр как таковой отсутствует, а каждый участник имеет возможность создать свою собственную траекторию жизнедеятельности и развития.

В модели цепи каждое из звеньев последовательно решает поставленную задачу. При этом цепь взаимодействия четко определена. Есть первое звено, которое определяет цель, участников и организует деятельность. Например, проектируемый индивидуальный образовательный маршрут обучающегося предполагает выбор курсов для обучения, реализуемых различными образовательными организациями. Первым звеном цепи в данном случае будет образовательная организация, которая

выстраивает необходимую последовательность сетевого взаимодействия с другими организациями, приводящую к планируемому результату. В настоящее время это наименее распространенная модель сетевого взаимодействия, требующая исследования

Основной целью внедрения разнообразных моделей сетевого взаимодействия является обеспечение устойчивого развития образования детей, повышение качества услуг и разнообразия ресурсов для формирования ценностно-смысловой сферы, саморазвития и самоопределения обучающегося. Сетевое взаимодействие в системе образования строится в разнообразных организационно-правовых формах: образовательный округ, школьный округ, ресурсный центр, паритетная (автономная) кооперация общеобразовательных организаций, ресурсный центр, свободная академическая сеть, социокультурный комплекс, филиальная сеть и пр. В числе стратегий партнерства в образовательной практике сложились три основных стратегии.

Первая стратегия «Вертикаль» – это образовательные центры и социокультурные комплексы, созданные как единое юридическое лицо со структурными подразделениями или сетью филиалов [34, с. 63]. Фактически это иерархическая модель с опорной (базовой) организацией, а также формирование образовательных центров на базе более сильной образовательной организации и клиентских отношений с сетью иных образовательных организаций, например, менее оснащенных. Конкретное правовое оформление и финансирование таких вертикально интегрированных образовательных центров и социокультурных комплексов может быть различным. Если рассматривать организации одного типа, то избирается стратегия вертикаль. Например, сеть детских садов.

Вторая стратегия «Горизонталь» – ассоциация образовательных учреждений и организаций социально культурной сферы с распределением функций при сохранении отдельными образовательными и социокультурными учреждениями статуса юридического лица [34, с. 64].

Третья стратегия «Синтез» – объединение учреждений образования с учреждениями другого уровня образования и ведомственной принадлежности – дошкольного, начального и среднего профессионального образования, науки, культуры, спорта, здравоохранения, социального обеспечения [34, с. 65]. Такое взаимодействие позволяет выстраивать непрерывное образование по вертикали по уровням образования, дополняемое опорой на партнерство по горизонтальным связям.

Применительно к взаимодействию организаций, имеющему на сегодняшний день определенную нормативно правовую ограниченность, перспективны вторая и третья стратегии сетевого взаимодействия, реализуемого в форме ассоциаций (союзов), кластеров, интеграционных многоуровневых центров с системой горизонтальных связей и осуществляемого на договорной основе.

Связи в моделях могут быть горизонтальными и вертикальными по такому признаку сетевые объединения классифицируют на горизонтальные, вертикальные и комбинированные.

Горизонтальные сетевые объединения создаются на основе интеграции однотипных организаций (участников) в объединения: детских садов, школ, университетов, педагогов. Например, объединения дошкольных образовательных организаций как «Леопольд», «Солнечный луч», «Согласие» и т.д. Эти сетевые объединения более справедливо охарактеризовать как организации, имеющие филиальную сеть.

Вертикальные сетевые объединения создаются в форме объединений образовательных организаций различного уровня: детский сад – школа, детский сад-школа-университет и т.д. Вертикальное сетевое взаимодействие как «детский сад – школа – вуз» существует в Красноярском крае. В столице региона МБДОУ Детского сад № 320 взаимодействует по вопросам подготовки дошкольников к школе с школой лицей № 6, лицей № 6 взаимодействует по вопросам профильной подготовки будущих студентов с техникумами и высшими учебными заведениями города Красноярска.

Наиболее эффективными сетевыми взаимодействия являются объединения, сочетающие и горизонтальные и вертикальные связи. К такому объединению относится созданное в рамках реализации муниципальной государственной программы «Уральская инженерная школа».

Изучения опыта организации сетевого взаимодействия в ' регионах России позволил выявить также следующие модели сетевого взаимодействия.

Модель сетевого взаимодействия «Образовательный округ», основанная на паритетной кооперации образовательной организации создаётся по инициативе муниципальных органов управления образованием и педагогических коллективов дошкольных образовательных организаций; не имеет юридического лица, его работа строится на основе коллективного договора о совместной деятельности между дошкольными образовательными организациями. Данная модель предполагает использование ресурсов нескольких дошкольных образовательных организаций, обеспечивающих возможность учащимся осваивать образовательные программы различного уровня и направленности. Деятельность дошкольных образовательных организаций в сетевом взаимодействии строится с учетом социального заказа, запросов обучающихся и их родителей (законных представителей).

Цель модели «Образовательный круг» – формирование и развитие единой образовательной среды для обеспечения доступности качественного образования для обучающихся округа и развитие профессиональных компетентностей педагогических и руководящих работников округа, создание условий для разностороннего развития, социализации личности. Модель основана на интеграции нескольких образовательных организаций на базе одного, обладающего наибольшим материальным и кадровым потенциалом, выполняющей роль базовой организации. Дошкольные образовательные организации, входящие в сетевое взаимодействие, организуют свою деятельность, реализуя общеобразовательные программы, программы дополнительного образования.

Близкой по сути к рассматриваемой выше модели является модель сетевого взаимодействия «Школьный округ». В рамках данной модели объединяются несколько образовательных организаций, расположенных на территории, являющейся частью муниципального образования, реализующих образовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования, дополнительного образования детей. В каждом школьном округе есть своя базовая образовательная организация, обладающая наибольшим материальным и кадровым потенциалом, которая для остальных школ выполняет роль ресурсного центра. Данная модель основана на объединении нескольких образовательных организаций, заключивших на добровольной основе договор о совместной деятельности в сфере образования, с организационным, методическим и ресурсным центром – базовой образовательной организацией. Руководство деятельностью школьного округа осуществляет Совет директоров школьного округа, который является коллегиальным органом управления образовательным процессом в школьном округе; главной целью Совета директоров является стратегическое планирование совместной работы образовательных организаций, входящих в единое образовательное пространство. Председателем Совета является директор базовой образовательной организации [54].

Модель сетевого взаимодействия «Ресурсный центр». Ресурсный центр может рассматриваться, прежде всего, как центр развития информационных технологий образования, центр распространения педагогических и управленческих инноваций и центр связи образовательных организаций общего и профессионального образования между собой. Ресурсные центры могут действовать по принципу передвижения (передвижные лаборатории). Формирование единого образовательного пространства идёт через использование в образовательном процессе педагогических и научных кадров высших учебных заведений, технических и культурных возможностей вузов, учреждений дополнительного образования. Сетевое взаимодействие

организовано преимущественно на основе информационно-коммуникационных технологий. Выбор такого подхода основан на имеющемся опыте применения сетевого взаимодействия при создании и эксплуатации сайтов, порталов, телекоммуникационных сетей и т. п. Задача ресурсных центров - распространить полученный положительный опыт в образовательные учреждения и профессиональные коллективы. Информационно-образовательный ресурс в виде сетевых профильных учебных курсов, элективных курсов, базовых учебных курсов посредством Интернета поступает в каждую образовательную организацию, входящую в сетевое взаимодействие, и используется педагогами в соответствии с целями и задачами учебного процесса для проведения уроков в профильных классах, а также в системе дополнительного образования. Высшим органом управления сетевым взаимодействием в рамках ресурсного центра является учредитель. Непосредственное управление сетевым взаимодействием осуществляет Координационный совет сети, в состав которого входят представители от органов управления образованием и от каждой образовательной организации [54].

Модель сетевого взаимодействия «Художественно-эстетический центр». Целью реализации данной модели является подготовка подрастающего поколения, владеющего технологической и эстетической культурой, готового к созидательной деятельности и способного к творческому восприятию и переосмыслению полученной информации направленному на преобразование и совершенствование среды обитания человека. Реализуется в форме интегрированного образовательного комплекса на основе двухстороннего договора между образовательной организацией общего и дополнительного образования. В процессе взаимодействия реализуется индивидуальный образовательный маршрут детей, осуществляется проектная деятельность, проведение совместного досуга. Управление сетевым взаимодействием осуществляется на уровне администраций образовательной организации, а также методическим

объединением педагогов декоративно-прикладного, изобразительного и технического творчества.

Модель паритетная (автономная) кооперация образовательных организаций предполагает использование ресурсов нескольких участников, обеспечивающих возможность обучающимся осваивать образовательные программы различного уровня и направленности. Участники сети независимы и равноправны, кооперируются на основе специализации образования для сопровождения учебных курсов, предоставляемых разными участниками сети. В этой модели учащиеся, оставаясь на своих местах в классе, могут освоить профильные предметы учебного плана выбранного ими профиля или элективные курсы, по которым в штате образовательных организаций отсутствуют педагоги, получив доступ к соответствующему сетевому ресурсу и педагогическое сопровождение к ним. Все члены кооперации выполняют общую миссию, но осуществляют различные направления деятельности: образовательные организации осуществляют выявление образовательных потребностей обучающихся, разрабатывают совместно учреждениями культуры, спорта и туризма образовательные программы, в том числе программы внеучебной деятельности и дополнительного образования детей. Учреждения спорта, туризма и культуры реализуют данные программы, обеспечивая широкий спектр дополнительных образовательных услуг на высоком профессиональном уровне. Они одновременно ведут работу по обучению школьных учителей современным формам и методам организации внеурочной и внеучебной деятельности. Сотрудничество осуществляется в пределах муниципального заказа, определенного муниципальным управлением образования, параллельно осуществляя свою основную миссию. Также могут реализовываться различные направления деятельности (научно-техническое, художественно-эстетическое, спортивное и др.). Форма сетевого взаимодействия - договорная. Роль каждого партнера обозначена в рамочном договоре, определяющем отношения между участниками сети (включая

стандарты материальной, финансовой, организационной обеспеченности) и конфигурацию и требования к программам, выставляемым каждой образовательной организацией в сеть. Непосредственное управление сетевым взаимодействием в рамках паритетной модели осуществляет Координационный совет сети, в состав которого входят представители от каждой образовательной организации и комитета образования городского округа. [54].

Модель проектов представляет собой комплекс взаимосвязанных или независимых проектов, реализуемых вне основной деятельности образовательных организаций [35, с. 58]. Содержательные аспекты в данном варианте сетевого взаимодействия выбираются в соответствии с основными направлениями развития личности, традициями образовательных организаций, условиями реализации образовательного процесса, наличием (отсутствием) социальных партнёров для реализации программ внеурочной деятельности. Каждый проект имеет свои цели, формы организации деятельности детей (конференции, диспуты, соревнования, олимпиады, экскурсии и др.) и публичные формы представления результатов (презентации результатов проектов на родительских собраниях, педагогических советах, праздниках выставки творческих работ учащихся, стенная газета, оформление специального стенда, театральные постановки, социальные фото- или видео-рекламы, сборники творческих работ и др.).

Организационной особенностью модели проектов является развёртывание проектов последовательно или параллельно в течение учебного года. Время для реализации проектов, в том числе каникулярное, определяется в зависимости от содержательного наполнения проектов, а также с учётом особенностей учебной мотивации младших школьников. Результатом реализации данной модели является создание комплекса проектов, способных удовлетворять запросы и потребности обучающихся и их родителей по самым разным, спортивным, социальным, духовно-нравственным и культурным направлениям.

Таким образом, вышесказанное позволяет рассматривать сетевое взаимодействие как один из способов повышения эффективности деятельности дошкольных образовательных организаций. Результативности сетевого взаимодействия будет способствовать создание комплекса условий, в числе которых:

- организационные условия: создание информационно-образовательной среды, обеспечение добровольности участия, ясность общей цели и понимание путей ее достижения, создание координирующего центра, совместное планирование и согласованность действий, коммуникационная доступность сетевых участников, деятельность в нормативно-правовом поле;
- финансовые условия: многоканальное финансирование, обеспечение экономической эффективности сетевого взаимодействия, развитие платных образовательных услуг;
- материально-технические условия: использование возможностей сетевых партнеров для восполнения недостатка материально-технических ресурсов;
- кадровые условия: наличие педагогов, отвечающих требованиям конкретного сетевого проекта, профессиональная компетентность ключевых исполнителей сети, готовность участников к обучению, переменам, формированию и развитию инновационного и креативного мышления;
- информационные условия: информационная поддержка сети интернет, взаимодействие со СМИ, выпуск печатной продукции, создание банка инновационной научной и педагогической информации в печатном и электронном вариантах, наличие скоростного доступа к сети Интернет, предоставление информации на сайтах;
- мотивационные условия: создание мер стимулирующего характера для специалистов (конкурсы, гранты, взаимный интерес);

- научно-методические условия: разработка сетевых планов, образовательных программ, программ психолого-педагогического сопровождения, проведение методических семинаров, мастер-классов и др.; разработка и распространение методических рекомендаций опыта работы по проблемам и результатам сетевого взаимодействия;
- нормативно-правовые условия: разработка пакета нормативно-правовых документов, регламентирующих порядок построения правоотношений в условия сетевого взаимодействия [22, с. 184].

1.2 Нормативно-правовое регулирование сетевого взаимодействия в дошкольных образовательных организациях

Как определено в предыдущем параграфе настоящего исследования одним из принципов сетевого взаимодействия является законность, а комплекс условий эффективного сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций включает, в том числе организационные условия, в числе которых деятельность участников в правовом поле, а также нормативно-правовые условия – наличие актов, регламентирующих организацию и функционирование процесса сетевого взаимодействия. Деятельность дошкольных образовательных организаций в правовом поле есть ни, что иное, как соблюдение положений действующего законодательства РФ ее регламентирующих. Поэтому рассмотрение нормативно-правового регулирования сетевого взаимодействия в дошкольных образовательных организациях определяет необходимость:

- определения понятий нормативно-правовой акт, система нормативно-правового регулирования деятельности дошкольной образовательной организации, локальный акт;
- рассмотрения положений законодательных актов, регламентирующих деятельность дошкольных образовательных организаций;

- изучения и классификации локальных актов деятельности дошкольных образовательных организаций.

Построение образовательного пространства в дошкольной образовательной организации (ДОО) во многом определяется целесообразной организацией образовательного процесса с соблюдением положений нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность педагога и всего педагогического коллектива при организации воспитания и обучения детей. При этом деятельность дошкольных образовательных организаций охватывает широкий спектр отношений в процессе ее осуществления между ДОО и: обучающимися; педагогами, органами государственного управления образованием; учредителем; семьей, воспитывающей ребенка раннего и дошкольного возраста; органами государственного управления образованием; органами представительной, исполнительной власти; другими ДОО, юридическими и физическими лицами.

Столь значительный перечень взаимодействий и количества субъектов следуют из специфики деятельности ДОО и обуславливают необходимости соблюдения в процессе деятельности Конституции РФ и норм: образовательного права; бюджетного права; гражданского права; трудового права; налогового права; административного права и т.д.

Нормы права устанавливаются в нормативно-правовых актах, под которыми понимаются закон, кодекс, постановление, инструкция и другое властное предписание государственных органов, устанавливающее, изменяющее или отменяющие нормы права [76, с. 41]. Положения нормативно-правовых актов носят общий характер и направлены на регулирование определенного вида общественных отношений. В Российской Федерации и европейских государствах нормативно-правовой акт является основным источником права.

Система нормативно-правового регулирования деятельности дошкольных образовательных организаций включает два основных уровня:

- нормативные акты, разрабатываемые, принимаемыми и утверждаемые на федеральном, региональном и муниципальном уровнях законодательной власти;
- локальные акты, разрабатываемые и принимаемые на уровне дошкольной образовательной организаций [55, с. 49].

Первый уровень нормативного регулирования включает совокупность нормативных актов, которые можно классифицировать как по силе действия (конституция РФ, кодексы, указы президента, федеральные законы, постановления правительства, региональные и муниципальные законы и т.д.), так и по отраслям права. Процесс деятельности ДОО регламентирован положениями следующих нормативных актов:

- Конституция РФ;
- Бюджетный кодекс РФ;
- Федеральный закон РФ от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон РФ от 29 декабря 2010 г. № 436 – ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»;
- Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
- «Национальная доктрина образования» (утверждена Правительством РФ 05.01.2000 г.);
- Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
- Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки»;
- Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 606 «О мерах по реализации демографической политики Российской Федерации»;
- Указ Президента РФ от 01.06.2012 г. № 761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012 – 2017 годы»;

- Распоряжение Правительства РФ от 17.02.2011 г. №163-р «О концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015годы »;
- Распоряжение правительства РФ от 22.11.2012 г. № 2148-р «Об утверждении Государственной программы «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 5.07.2001 г. № 505 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг»;
- Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17.10.2013 года № 1155;
- «Санитарно эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций» Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15.05. 2013 г. № 26 г.;
- Постановление Правительства РФ от 18 апреля 2012 года № 343 «Об утверждении правил размещения в сети интернет и обновления информации образовательном учреждение» и т.д.

Вышеприведенный перечень не является исчерпывающим, а лишь содержит основополагающие нормативные акты, регламентирующие образовательную деятельность ДОО. Основным из них является Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее Закон), вступивший в силу с 1 сентября 2013 г., устанавливающий:

- правовые, организационные и экономические основы образования в Российской Федерации;
- основные принципы государственной политики Российской Федерации в сфере образования;
- общие правила функционирования системы образования и осуществления образовательной деятельности;

- правовое положение участников отношений в сфере образования [2].

Рассмотрим некоторые основные положения Закона, непосредственно регулирующие дошкольное образование. Данный нормативный акт изменил систему образования, так его положениями впервые за всю российскую историю дошкольное образование отнесено к уровню общего образования. До принятия данного закона система образования не включала дошкольные образовательные учреждения, а образование начиналось со школы. В настоящее время образование включает: дошкольное образование, общее, среднее профессиональное, высшее.

К уровню общего образования относятся дошкольное образование. Закон содержит определение таких понятий как:

- дошкольная образовательная организация – образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми;
- воспитанники – лица, осваивающие образовательную программу дошкольного образования, лица, осваивающие основную общеобразовательную программу с одновременным проживанием или нахождением в образовательной организации. Получение дошкольного образования в образовательных организациях может начинаться по достижении детьми возраста двух месяцев [2].

В законе определен ряд положений в отношении дошкольного образования, влияющих на деятельность дошкольных образовательных организаций

- дошкольное образование направлено на формирование общей культуры, развитие физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств, формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста;
- организация дошкольного образования относится к полномочиям органов местного самоуправления муниципальных районов и городских

округов по решению вопросов местного значения в сфере образования. Муниципальные дошкольные образовательные организации создаются и ликвидируются на основании решения органа местного самоуправления;

- гарантия общедоступности и бесплатности в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами дошкольного общего образования;
- граждане РФ имеют право на получение дошкольного образования на родном языке из числа языков народов РФ, а также право на изучение родного языка из числа языков народов РФ в пределах возможностей, предоставляемых системой образования, в порядке, установленном законодательством об образовании. Реализация указанных прав обеспечивается созданием необходимого числа соответствующих образовательных организаций, классов, групп, а также условий для их функционирования;
- финансовое обеспечение в муниципальных дошкольных образовательных организациях осуществляется путем предоставления субвенций местным бюджетам, включая расходы на оплату труда, приобретение учебников и учебных пособий, средств обучения, игр, игрушек (за исключением расходов на содержание зданий и оплату коммунальных услуг), в соответствии с нормативами, определяемыми органами государственной власти субъектов РФ;
- финансовое обеспечение получения дошкольного образования в частных дошкольных образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по имеющим государственную аккредитацию основным общеобразовательным программам, осуществляется посредством предоставления субсидий. Субсидии носят ограниченный характер и не распространяются на такие расходы как содержание зданий и оплата коммунальных услуг.

Положениями Закона регламентировано, что:

- деятельность ДОО (бюджетной или автономной) подлежит государственной аккредитации – лицензированию в обязательном порядке;
- образовательные программы дошкольного образования являются преемственными;
- образовательные программы дошкольного образования разрабатываются и утверждаются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования;
- учебные издания, используемые при реализации образовательных программ дошкольного образования, определяются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, с учетом требований федеральных государственных образовательных стандартов, а также примерных образовательных программ дошкольного образования и примерных образовательных программ начального общего образования ;
- дошкольные образовательные организации вправе осуществлять образовательную деятельность по реализации дополнительных общеразвивающих программ [2].

Закон регламентирует и такую деятельность ДОО как присмотр и уход за детьми. За присмотр и уход за ребенком учредитель организации, осуществляющей образовательную деятельность, вправе устанавливать плату, взимаемую с родителей (законных представителей), и ее размер. Учредитель ДОО вправе снизить размер родительской платы или не взимать ее с отдельных категорий родителей (законных представителей) в определяемых им случаях и порядке.

В соответствие с Законом для каждого уровня создаются свои федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС). Для дошкольных организаций разработан и введен в действие с 1 января 2014 г.

федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования.

Согласно данному документу дошкольное образование можно получить в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, а также вне таковых (например, в форме семейного образования). Его содержание определяется образовательной программой дошкольного образования. Названная программа самостоятельно разрабатывается и утверждается образовательными организациями. При этом требования к структуре, объему, условиям реализации и результатам освоения программы определяются соответствующим ФГОС.

Образовательная организация обеспечивает получение дошкольного образования, присмотр и уход за воспитанниками в возрасте от 2 месяцев до прекращения образовательных отношений.

Образовательная деятельность в организации осуществляется в группах (групповая форма). Группы могут иметь общеразвивающую, компенсирующую, оздоровительную или комбинированную направленность.

Кроме того, могут быть организованы (без реализации образовательной программы дошкольного образования):

- группы детей раннего возраста (обеспечивающие развитие, присмотр, уход и оздоровление воспитанников в возрасте от 2 месяцев до 3 лет);
- группы по присмотру и уходу для лиц в возрасте от 2 месяцев до 7 лет.

Группы могут функционировать в режиме полного (12 ч), сокращенного (8–10,5 ч), продленного (13–14 ч) дня, а также кратковременного (от 3 до 5 ч в день) и круглосуточного пребывания. По запросам законных представителей обучающихся (воспитанников) возможна организация работы групп также в выходные и праздничные дни. Кроме того во ФГОС приведены особенности организации образовательной деятельности для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Основными принципами дошкольного образования, согласно ФГОС, являются:

- полноценное проживание ребёнком всех этапов детства, обогащение (амплификация) детского развития; индивидуализация дошкольного образования);
- содействие и сотрудничество детей и взрослых, признание ребенка полноценным участником (субъектом) образовательных отношений;
- поддержка инициативы детей в различных видах деятельности;
- сотрудничество с семьёй;
- приобщение детей к социокультурным нормам, традициям семьи, общества и государства;
- формирование познавательных интересов и познавательных действий ребенка в различных видах деятельности;
- возрастная адекватность дошкольного образования (соответствия условий, требований, методов возрасту и особенностям развития);
- учёт этнокультурной ситуации развития детей [62, с. 8].

ФГОС дошкольного образования устанавливает требования к структуре основной образовательной программы дошкольного образования, к условиям ее реализации, к результатам освоения, представленным в виде целевых ориентиров дошкольного образования. Содержание программы должно охватывать следующие образовательные области:

- социально-коммуникативное развитие;
- познавательное развитие;
- речевое развитие;
- художественно-эстетическое развитие;
- физическое развитие [62, с. 9].

В ФГОС дошкольного образования определены три группы требований к образовательной программе – условиям ее реализации (психолого-педагогические; развивающая предметно-пространственная среда; кадровые; материально-технические, финансовые), ее структуре и результатам [62, с. 9].

Требования Стандарта к результатам освоения программы представлены в виде целевых ориентиров дошкольного образования, которые представляют собой возрастные характеристики возможных достижений ребенка на этапе завершения уровня дошкольного образования:

- овладел основными культурными способами деятельности: проявляет инициативу и самостоятельность в игре, в общении, в познавательной - исследовательской деятельности и т.д.;
- обладает установкой положительного отношения к миру, к разным людям к самому себе, разным видам труда;
- активно взаимодействует с сверстниками и взрослыми, готов участвовать в совместных играх;
- владеет различными видами игры, различает условную и реальную ситуацию;
- умеет подчиняться правилам и социальным нормам;
- владеет устной речью, мелкой моторикой, подвижен, активен, управляет и контролирует свои движения;
- проявляет любознательность, задает вопросы, самостоятельно придумывает;
- обладает начальными знаниями о себе, о природных явлениях, математических знаниях, истории, знаком с литературными жанрами;
- способен принимать собственное решение в разных ситуациях [8].

Регламентация образовательной деятельности дошкольных образовательных организаций осуществляется и иными документами, в числе которых Стандарт педагога (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель), утвержденный Приказом Минтруда России от 18.10.2013 г. № 544н. В стандарте отмечена необходимость соблюдения правовых, нравственных и этических норм, требований профессиональной этики и установлены характеристики трудовых функций, его умений и знаний (таблица 1).

Таблица 1 – Требования профессионального стандарта, предъявляемые к педагогам ДОО [44, с. 75]

Трудовые действия	Умения	Знания
Участие в разработке основной общеобразовательной программы в соответствии с ФГОС	Организовывать виды деятельности, осуществляемые в раннем и дошкольном возраст	Специфика дошкольного образования, особенностей организации работы с детьми раннего и дошкольного возраста
Участие в создании безопасной и психологически комфортной образовательной среды через обеспечение безопасности жизни детей, поддержание эмоционального благополучия ребенка в период пребывания в ДОО	Применять методы физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста	Основные психологические подходы: культурно-исторический, деятельностный и личностный
Планирование и реализация образовательной работы в группе детей раннего и/или дошкольного возраста в соответствии с ФГОС	Использовать методы и средства анализа психолого-педагогического мониторинга	Основы дошкольной педагогики, включая классические системы дошкольного воспитания
Организация и проведение педагогического мониторинга освоения детьми образовательной программы и анализ образовательной работы в группах детей	Владеть всеми видами развивающих деятельности дошкольника (игровой, продуктивной, познавательно-исследовательской)	Общие закономерности развития ребенка в раннем и дошкольном возрасте
Участие в планировании и корректировке образовательных задач по результатам мониторинга с учетом индивидуальных особенностей развития каждого ребенка раннего и/или дошкольного возраст	Выстраивать партнерское взаимодействие с родителями (законными представителями) детей раннего и дошкольного возраста для решения образовательных задач	Особенности становления и развития детских деятельностей в раннем и дошкольном возрасте
Реализация педагогических рекомендаций специалистов в работе с детьми	Владеть ИКТ-компетентностями	Основы теории физического, познавательного и личностного развития детей раннего и дошкольного возраста
Развитие профессионально значимых компетенций		Современные тенденции развития дошкольного образования
Формирование психологической готовности к школьному обучению		
Создание позитивного психологического климата в группе и условий для доброжелательных отношений между детьми		
Организация видов деятельности, осуществляемых в раннем и дошкольном возрасте, создания широких возможностей для развития свободной игры и выбора детьми видов деятельности, материалов		
Активное использование недиригентной помощи и поддержка детской инициативы и самостоятельности в разных видах деятельности		
Организация образовательного процесса на основе непосредственного общения с каждым ребенком с учетом его особых образовательных потребностей		

Стандарт устанавливает требования к образованию педагогов:

- высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование по направлениям подготовки «Образование и педагогика» или в области, соответствующей преподаваемому предмету (с последующей профессиональной переподготовкой по профилю педагогической деятельности),
- высшее профессиональное образование или среднее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование по направлению деятельности в образовательной организации [44, с. 73].

К педагогической деятельности не допускаются лица:

- лишенные права заниматься педагогической деятельностью в соответствии с вступившим в законную силу приговором суда;
- имеющие или имевшие судимость за преступления, состав и виды которых установлены законодательством РФ;
- признанные недееспособными в установленном федеральным законом порядке;
- имеющие заболевания, предусмотренные установленным перечнем [44, с. 74].

Следующий документ, играющий немаловажную роль в организации деятельности дошкольных образовательных организаций, – СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы в дошкольных организациях» (утвержден постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15.05.2013 № 26). Данный нормативный акт устанавливает следующие санитарно-эпидемиологические требования:

- к условиям размещения дошкольных образовательных организаций;
- оборудованию и содержанию территории;
- помещениям, их оборудованию и содержанию;
- естественному и искусственному освещению помещений;

- отоплению и вентиляции;
- водоснабжению и канализации;
- организации питания;
- приему детей в дошкольные образовательные организации; - организации режима дня;
- организации физического воспитания;
- личной гигиене персонала [45, с. 84].

Положения СанПин, касающиеся организации непосредственно образовательной деятельности, должны учитываться при составлении как расписаний образовательной деятельности, так и режима дня каждой возрастной группы. Иными словами, образовательный процесс ДОО охватывает и образовательную деятельность, и нахождение детей в ДОО в течение всего дня. И нормативное регулирование образовательной деятельности осуществляется в отношении всех аспектов образовательного процесса.

Трудовые отношения работников с ДОО регулируются трудовым правом. В образовательной сфере трудовые отношения имеют некоторые особенности в области: приема на работу; переводов на другую работу; материальной ответственности; участия в управлении делами образовательной организации; увольнений; регулирования рабочего времени; регулирования времени отдыха; регулирования дисциплинарных отношений; оплаты труда; охраны здоровья и т.д. Социальные гарантии педагогов определены нормами ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Имущественные отношения регулируются ДОО нормами гражданского права. Особенности регулирования касаются отношений: собственности; регистрации, лицензирования и аккредитации образовательной организации; использования заработанных средств; возмещения ущерба, причиненного некачественным образованием; предпринимательской деятельности; аренды и т.д.

Финансовые отношения регулируются нормами финансового права. Особенности регулирования касаются: налоговых льгот; взаимоотношений между учредителем и образовательной организацией; отношений между государством и образовательными организациями.

Таким образом, система нормативного регулирования деятельности дошкольных образовательных организаций включает различные правовые акты и направлена на всестороннюю регламентацию функционирования ДОО. Рассмотренные выше положения основополагающих нормативных актов, регламентирующих деятельность дошкольных образовательных организаций, с одной стороны в обязательном порядке должны соблюдаться и в условиях сетевого взаимодействия ДОО. С другой стороны анализ положений данных нормативных актов выявил, что на первом уровне системы нормативно-правового регулирования ДОО, вопросы организации и функционирования деятельности детских садов в условиях сетевого взаимодействия раскрыты крайне ограниченно. Действующие законодательные акты в РФ определяют возможность осуществления деятельности в рамках сети. Так, целевая установка сетевого взаимодействия современных образовательных организаций находит подтверждение и в нормативных актах. В ст. 15 ФЗ № 273 «Об образовании в Российской Федерации» определено, что сетевая форма реализации образовательных программ:

- обеспечивает возможность освоения обучающимся образовательной программы с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе иностранных, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций;
- осуществляется на основании договора, в котором указывается: вид, уровень и (или) направленность образовательной программы, статус обучающихся, правила приема, условия и порядок осуществления образовательной деятельности, в том числе, распределение обязанностей

между участниками сетевого взаимодействия, характер и объем ресурсов и т.д.

Далее, в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года организация сетевого взаимодействия педагогов образовательных организаций определена как одно из приоритетных направлений деятельности в сфере образования, направленное на успешное развитие каждого ребенка, в области формирования и поддержки становления личности обучающегося.

Анализ норм законодательства, регламентирующего деятельность дошкольных образовательных организаций, выявляет недостаточную их проработанность в части построения и функционирования сетевого взаимодействия в дошкольном образовании. Поэтому основную роль в нормативно-правовом регулировании сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций имеют локальные акты.

В соответствие со ст. 30 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дошкольная образовательная организация принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательные отношения, в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации в порядке, установленном ее уставом.

Локальный акт образовательной организации представляет собой основанный на законодательстве официальный правовой документ, принятый в установленном порядке компетентным органом управления образовательной организации, регулирующий отношения в рамках данной образовательной организации, направленный на установление, изменение или отмену правовых норм [14. с. 11].

Основная функция локального акта состоит в детализации, конкретизации, дополнении, восполнении общей правовой нормы применительно к условиям образовательной организации, с учетом имеющихся особенностей, специфики учебного и воспитательного процесса.

Нормы локальных актов, ухудшающие положение обучающихся или работников образовательной организации по сравнению с установленным законодательством порядком, либо принятые с нарушением установленного порядка, не применяются и подлежат отмене.

Локальные нормативные акты издаются на основе и во исполнении закона законодательства РФ и устава дошкольной образовательной организации. Устав образовательной организации представляет собой официальный нормативный локальный документ, который основан на законодательстве, принятый в установленном порядке компетентным органом (учредителем или уполномоченным им лицом) и регулирующий отношения в рамках конкретной организации [55, с. 57].

В уставах ДОО указаны виды локальных актов, регламентирующих деятельность учреждения. Поэтому любые локальные акты устанавливающие, изменяющие или отменяющие какие-либо нормы внутри ДОО, могут издаваться приниматься только в ниже поименованных видах: приказы; положения; инструкции; правила.

Приказ – локальный нормативный или индивидуальный (распорядительный) правовой акт, издаваемый руководителем дошкольной образовательной организации для решения основных и оперативных задач, стоящих перед организацией [14, с. 13]. В ДОО выделяются следующие виды приказов:

- приказы по основной деятельности – регулируют порядок информационного, документационного, материально-технического обеспечения деятельности;
- приказы по личному составу – регулируют прием, перемещения, увольнение работников, предоставление отпусков, вынесение взысканий и поощрение работников;
- приказы по воспитанникам – регулируют порядок приема, перевода и отчисления воспитанников [14, с. 13].

Положение – локальный нормативный правовой акт, устанавливающий правовой статус органа управления ДОО, структурного подразделения ДОО или основные правила (порядок, процедуру) реализации ДОО какого-либо из своих правомочий [55, с. 57]. Например, Положение о педагогическом совете учреждения, о промежуточной аттестации и переводе воспитанников и т.д.

Инструкция – локальный нормативный правовой акт, устанавливающий порядок и способ осуществления, выполнения каких-либо действий, совокупность правил осуществления определенных видов деятельности, проведения работ [76, с. 181]. Инструкцией определяют правовой статус (права, обязанности, ответственность) работника по занимаемой должности, безопасные приемы работы, правила ведения делопроизводства. Для инструкции характерны императивные (повелительные, не допускающие выбора) нормативные предписания. Должностная инструкция – правовой акт, издаваемый организацией в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и обеспечивающий условия для его эффективной работы. Как правило, должностная инструкция руководителя или работника должна содержать пять разделов: общие положения; квалификационные требования; функции; должностные обязанности; взаимоотношения (связи по должности); права; ответственность (оценка работы и ответственность).

Правила – локальный нормативный правовой акт, регламентирующий организационные, дисциплинарные, хозяйственные и иные специальные стороны деятельности ДОО и работников, воспитанников и их законных представителей (правила внутреннего трудового распорядка ДОО, правила приема, правила поведения воспитанников) [52, с. 38].

Совокупность актов локального регулирования согласно действующему законодательству в сфере образования регламентируют большое количество вопросов, поэтому локальные акты ДОО можно классифицировать по признакам, обобщенным в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация локальных актов ДОО [52 с. 41]

Классификационная группа	Локальные акты
Локальные нормативные акты, регламентирующие управление ДОО	Положение об общем собрании работников Образовательной организации Положение о Педагогическом совете ДОО Положение о родительских собраниях ДОО Положение о рабочей группе по введению ФГОС ДОО
Локальные нормативные акты, регламентирующие организационные аспекты деятельности образовательной организации	Порядок приема детей в ДОО Коллективный договор Правила внутреннего трудового распорядка в ДОО Порядок проведения самообследования деятельности ДОО Образовательная программа ДОО Годовой календарный учебный график ДОО Положение о системе внутреннего мониторинга качества образования План - график мероприятий образовательного учреждения по обеспечению реализации ФГОС ДОО Положение об организации образовательного процесса Положение о творческой группе в ДОО Положение о разработке и утверждении рабочих программ Положение о защите персональных данных воспитанников Положение об организации работы с персональными данными работников Положение об организации функционирования официального сайта Положение о родительском комитете Положение о правилах внутреннего распорядка воспитанников Положение об оплате труда
Локальные нормативные акты, регламентирующие образовательные отношения	Коллективный договор Положение о профессиональной этике педагогических работников Положение о порядке организации и проведения аттестации педагогических работников на соответствие занимаемой должности Порядок оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией и воспитанниками и (или) родителями (законными представителями) воспитанников
Локальные нормативные акты, регламентирующие соблюдение охраны труда и техники безопасности	Инструкции по правилам техники безопасности и охраны труда Положение об организации работы по охране труда и обеспечению безопасности образовательного процесса Положение о комиссии по охране труда Положение о порядке проведения инструктажей по охране труда с руководителями, работниками, обучающимися и воспитанниками Положение об организации работы по обеспечению пожарной безопасности

Приведенный в таблице перечень не является исчерпывающим и обязательным в полном объеме и может варьироваться. Но ряд, локальных актов, перечисленных в таблице 2, носит обязательный характер: порядок

приема детей в ДОО, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка в ДОО и т.д. При этом локальные акты ДОО можно классифицировать по признакам, отличным от указанных выше, но их положения должны соответствовать нормам законодательства (таблица 3).

Таблица 3 – Локальные акты ДОО, основания и процедура их утверждения [43, с .61]

Локальный акт	Основание	Процедура утверждения
Методическое и аналитическое обеспечение образовательной деятельности ДОО		
Основная образовательная программа дошкольного образования ДОО	ФЗ № 273-ФЗ, ст.12; приказ Минобрнауки РФ от 17.10.2013 №1155; письмо Минобрнауки РФ от 10.01.2014 №08-5; письмо Минобрнауки РФ от 13.01.2014 №08-10	Педсовет, приказ руководителя
Реестр примерных основных образовательных программ дошкольного образования		
Положение о методическом кабинете	ФЗ №273-ФЗ п.2, ст.27	Приказ руководителя
Программа развития ДОО	ФЗ №273-ФЗ п.2, ст.27	Приказ руководителя
Положение о дополнительных занятиях по общеразвивающим программам	ФЗ №273-ФЗ п.7 ст.28 ДОО 1.5. №273-ФЗ п.5,6 ст.12; п.6 ст.28; приказ Минобрнауки РФ №1155 от 17.10.2013	Педсовет, приказ руководителя
Программа развития ДОО	ФЗ №273-ФЗ п.2, ст.27	Приказ руководителя
Положение о дополнительных занятиях по общеразвивающим программам	ФЗ №273-ФЗ п.7 ст.28 ДОО 1.5. №273-ФЗ п.5,6 ст.12; п.6 ст.28; приказ Минобрнауки РФ №1155 от 17.10.2013	Педсовет, приказ руководителя
Положение об организации методической работы	ФЗ №273-ФЗ; письмо Минобрнауки РФ от 13.01.2014 №08-10, п.1.1	Педсовет, приказ руководителя
Положение о рабочей группе по внедрению ФГОС ДО	Письмо Минобрнауки РФ от 13.01.2014 №08-10, п.1.1	Педсовет, приказ руководителя
План-график введения ФГОС ДО ДОО до 2016г.	Письмо Рособнадзора от 07.02.2014 №01-52-22/05- 382	Приказ руководителя
Положение о педагогическом совете	ФЗ №273-ФЗ ч.4 ст.26 2	Приказ руководителя
Организационное обеспечение образовательной деятельности		
Устав ДОО	ФЗ № 273-ФЗ, Гражданский кодекс	Учредитель
Правила внутреннего трудового распорядка работников ДОО	Трудовой кодекс, ФЗ № 273-ФЗ	Профсоюз, приказ руководителя
Правила внутреннего распорядка для обучающихся ДОО	ФЗ № 273-ФЗ, ч.1 п.1 ст.28; п.3 ст.30 СанПиН 2.4.1.3049-13	Совет родителей, приказ руководителя
Режим занятий обучающихся ДОО	ФЗ №273-ФЗ СанПиН 2.4.1.3049-13	Приказ руководителя
Договор образовательного учреждения с родителями обучающихся ДОО	ФЗ 273-ФЗ ст.54	Приказ руководителя
Положение о Совете родителей (законных представителей) или ином органе родителей	ФЗ №273-ФЗ ч.19 п.3 ст.28, ч.6 ст.26	Совет родителей, приказ руководителя
Положение о документообороте в ДОО	Постановление Госстандарта РФ от 03.03.2003 №65	Приказ руководителя
Положение о проведении самообследования	ФЗ №273-ФЗ	Педсовет, приказ руководителя
Положение о защите персональных данных обучающихся, работников ДОО	№152-ФЗ	Приказ руководителя
Кадровое обеспечение деятельности ДОО		
Должностные инструкции работников	Постановление Правительства РФ от 08.08.2013 №678	Приказ руководителя
Положение о профессиональной этике работников ДОО	ФЗ №273-ФЗ ч.4 ст.47; ст.48, 52	Педсовет, приказ руководителя

Продолжение таблицы 3

Положение о порядке проведения аттестации педагогических работников	ФЗ №273-ФЗ п.1 ст.49; письмо Минобрнауки РФ от 07.04.2014 №276	Профсоюз, приказ руководителя ДОО
Положение об аттестационной комиссии	ФЗ №273-ФЗ п.2 ст.49	Приказ руководителя
Положение об оплате труда работников	Трудовой кодекс ст.129-158	Общее собрание, приказ руководителя
Положение о порядке и условиях начисления стимулирующих выплат работникам	Региональные и муниципальные законодательные акты	Общее собрание, профсоюз, приказ руководителя
Коллективный договор	Трудовой кодекс	Общее собрание
Положение об общем собрании (конференции) работников ДОО	ФЗ №273-ФЗ ч.4, ст.26	Общее собрание, приказ руководителя
Информационное обеспечение деятельности		
Положение об организации и проведении публичного доклада	ФЗ №273-ФЗ ч.3, п.3 ст.28; письмо Минобрнауки РФ от 28.10.2010 №13-312	Приказ руководителя
Положение об официальном Интернет-сайте	ФЗ № 273-ФЗ, Постановление Правительства РФ от 10.07.2013 г. N 582	Приказ руководителя
Материально-техническое обеспечение деятельности ДОО		
Положение об организации питания	Приказ Минздрава и Минобрнауки РФ от 11.03.2012 №213н/178	Приказ руководителя ДОО
Положение об оказании платных образовательных услуг в ДОО	Ч.2 ст.53; ст.54 , ст.101 №273-ФЗ; Постановление Правительства РФ от 15.08.2013 №706	Приказ руководителя ДОО
Положение о закупках	ФЗ 223–ФЗ от 18.07.2011 №44-ФЗ от 05.04.2013	Приказ руководителя ДОО
Обеспечение общественного самоуправления в ДОО		
Положение об общем собрании (конференции) работников образовательной организации	ФЗ №273 ч.4 ст.26	Приказ руководителя
Положение о Попечительском совете	ФЗ №273 ч.4 ст.26	Приказ руководителя
Положение о профессиональном союзе работников ДОО	ФЗ №273 ч.4 ст.26	Профсоюз, приказ руководителя ДОО

Из таблицы 3 видно, что в дошкольных образовательных организациях все аспекты деятельности имеют высокий уровень локального регулирования. В локальных актах ДОО происходит конкретизация законодательных предписаний. Поэтому акты локального регулирования, опираясь нередко на конкретную ситуацию, являются вариантом более гибкого регулирования образовательных отношений.

Потенциал акта локального регулирования зависит от процедуры подготовки и принятия акта, кадровых ресурсов. Наличие и качество локальных документов, регламентирующих деятельность образовательного учреждения, являются критерием оценки эффективности работы государственных образовательных учреждений. В этой ситуации есть некий парадокс. Поскольку акты локального регулирования должны обеспечивать

автономию образовательного учреждения, они призваны отражать обусловленные рамками конкретного административно-территориального образования особенности образовательного учреждения, выражать волю субъектов, непосредственно участвующих в образовательном процессе. Принятие акта локального регулирования по тому или иному вопросу, согласно закону, нередко влечет его формальное существование в двух вариантах:

- локальный акт не содержит конкретных предписаний, а использует всеобъемлющую формулировку – «в порядке, определяемом законодательством»;
- локальный акт существует, но регулирующей заменой ему является заведенный порядок в ДОО.

Поэтому в деятельности ДОО необходимо как более конкретно определять нормы локальных актов, так и осуществлять мониторинг исполнения на практике положений локальных актов. Значимость локальных актов ДОО в системе нормативного регулирования образовательных организаций обусловлена и тем, что локальные акты должны обеспечивать устойчивое развитие ДОО.

Таким образом, на уровне локального регулирования получают развитие нормы, которые урегулированы действующим законодательством и нормы, механизм реализации которых отличается вариативностью и требует уточнения. Учитывая, что вопросы сетевого взаимодействия дошкольных образовательных организаций действующим законодательством РФ слабо урегулированы, то на локальном уровне в случае организации сетевого взаимодействия получают развитие нормы, требующие уточнения по следующим направлениям, ранее указанным в таблице 2:

- управление ДОО в условиях сетевого взаимодействия;
- организационные аспекты деятельности образовательной организации;
- образовательные отношения.

Действующее законодательство содержит ограниченные положения о составе и содержании локальных актов, регламентирующих сетевое взаимодействие. В ст. 15 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» указано, что сетевая форма реализации образовательных программ осуществляется на основании договора между организациями; а для организации реализации образовательных программ с использованием сетевой формы несколькими организациями, осуществляющими образовательную деятельность, такие организации также совместно разрабатывают и утверждают образовательные программы. Таким образом, средствами нормативно-правового регулирования сетевого взаимодействия в образовательных организациях выступают:

- локальные акты, в которых регулируются правоотношения участников образовательного процесса в связи с реализацией образовательных программ;
- договоры со сторонними образовательными организациями, обеспечивающих совместную реализацию образовательных программ.

Вышесказанное позволяет определить, что независимо от модели сетевого взаимодействия первоначально необходимо создание, утверждение таких документов как:

- концепции совместной деятельности, принятая участниками сетевого взаимодействия;
- программа совместной деятельности, принятая участниками сетевого взаимодействия;
- договор или несколько договоров для установления юридически значимых отношений между участниками, интегрирующего различные виды, уровни и формы образовательной и социально-культурной деятельности;
- положение о сетевом взаимодействии;
- образовательная программа;
- положения о координационном совете и т.д. [36, с. 8].

Данный перечень может быть расширен исходя из модели и формы сетевого взаимодействия, и включать исходя из анализа практики реализации сетевого взаимодействия российских образовательных организаций такие акты как: договор о сетевом взаимодействии, договор о совместной деятельности, положение о координационном совете, положение о психологическом сопровождении формирования и реализации индивидуального образовательного маршрута; положение о сетевой внеурочной деятельности, положение о сетевой реализации образовательных программ, положение о сетевом учебном курсе, предмете, положение о тьюторском сопровождении обучающихся, положение об организации обучения в рамках сетевого взаимодействия и т.д.

К примеру, основу сетевого взаимодействия нескольких ДОО может составлять положение о сетевом взаимодействии. Положение представляет собой локальный акт, разработанный в соответствии с действующими правовыми и нормативными документами системы образования: Закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012; Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам-образовательным программам дошкольного образования»; Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155; Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15.05.2013 № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций»; устав муниципального дошкольного образовательного учреждения.

Структура данного локального акта может включать такие разделы как: цель, задачи и принципы сетевого взаимодействия; организация работы сетевого взаимодействия; организация управления сетевым взаимодействием

дошкольных образовательных организаций; права и обязанности дошкольных образовательных организаций – участников сетевого взаимодействия.

При заключении договоров между участниками сети образовательные организации становятся участниками гражданских правоотношений, которые регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации.

В комплекте локальных актов могут быть закреплены положения, связанные с особенностями обучения с использованием сетевых форм организации учебного процесса:

- о праве учащихся, воспитанников на освоение учебных предметов и курсов в других образовательных организациях;
- порядок оформления договора с родителями (законными представителями) учащихся, воспитанников осваивающих учебные предметы в сторонних образовательных организациях;
- предельные величины учебной нагрузки на учащегося, воспитанника;
- порядок разработки и утверждения индивидуального учебного плана, годовых учебных графиков, учебных расписаний;
- условия и порядок заключения договоров со сторонними организациями.

Далее нормы, обозначенные в перечисленных выше документах, находят отражение на уровне локального регулирования для каждой дошкольной образовательной организации в виде приказов, инструкций, положений.

Практика организации сетевого взаимодействия показывает, что комплект локальных актов может различаться исходя из состава участников (школа – детский сад, сеть детских садов), но при этом комплект локальных актов должен:

- не противоречить положениям действующих нормативных актов РФ в сфере образования;
- обеспечивать регулирование всех деталей образовательного процесса в рамках сетевого обучения

- соответствовать требованиям, предъявляемым законодательством к локальным актам.

В соответствии с ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и Методическими рекомендациями по работе с документами в общеобразовательных учреждениях при подготовке локальных актов должны соблюдаться требования по их оформлению и структуре.

Структура локального нормативного правового акта должна обеспечивать логическое развитие темы правового регулирования. Определив вид локального нормативного акта, и приступая к составлению текста, необходимо определить его структуру - выделить обязательные разделы содержательной части. Цели и мотивы принятия нормативного правового акта даются во вступительной части – преамбуле. Нормативные предписания оформляются в виде пунктов, которые нумеруются арабскими цифрами с точкой и заголовков не имеют. Текст внутри разделов обычно делится на пункты и подпункты, которые могут иметь буквенную или цифровую нумерацию. Значительные по объему нормативные правовые акты могут делиться на главы, которые нумеруются римскими цифрами и имеют заголовки. При необходимости для полноты изложения вопроса в нормативных правовых актах могут воспроизводиться отдельные положения актов законодательства Российской Федерации, которые должны иметь ссылки на эти акты и на официальный источник их опубликования. Если в нормативном правовом акте приводятся таблицы, графики, карты, схемы, то они, как правило, должны оформляться в виде приложений, а соответствующие пункты акта должны иметь ссылки на эти приложения. Документы-приложения должны иметь соответствующую отметку, указывающую на их связь с основным документом.

Таким образом, осуществление совместной деятельности дошкольных образовательных организаций в рамках сетевого взаимодействия

предполагает разработку и принятие документов, отражающих и фиксирующих условия и механизм сетевого взаимодействия [49].

1.3 Управленческое консультирование по совершенствованию нормативно-правовому регулированию деятельности дошкольной образовательной организации в условиях сетевого взаимодействия

Сетевое взаимодействие, как определено в предшествующей части настоящего исследования, предполагает совместную деятельность его участников – образовательных организаций. Каждый из участников – отдельно взятая образовательная организация обладает своим потенциалом в рамках совместной деятельности. Иными словами, возможности одного из участников или уровень его развития, состояния в совместной деятельности, как правило, более высокие. К примеру, в совместных проектах педагогов в условиях сетевого взаимодействия их профессиональные навыки и опыт различны, что приводит к появлению лидера – педагога, обладающего большим объемом профессиональных знаний, который может выступать, в том числе и консультантом для других педагогов, участвующих в данном проекте. Кроме того, учитывая различный уровень организации образовательной деятельности в каждой отдельно взятой ДОО, в рамках их совместной деятельности также выявляется ДОО, на уровне которой отдельные аспекты образовательного процесса реализованы более успешно. Имея данный опыт, ДОО может в рамках совместной деятельности, реализовывать одну из задач сетевого взаимодействия – диссеминацию педагогического опыта, и тем самым осуществлять консультирование по проблемным вопросам деятельности других ДОО.

Вышесказанное позволяет определить, что совместная деятельность в условиях сетевого взаимодействия может быть реализовываться в виде

совместной деятельности консультанта и консультируемого, в число которых могут входить как отдельные ДОО, так и группы педагогов.

Таким образом, сетевое взаимодействие как форма совместной деятельности включает и процесс консультирования, целью которого является решение задач и осуществление желаемых изменений у консультируемого.

Дошкольные образовательные организации в настоящее время исходя из всех изменений их нормативно-правового регулирования вынуждены решать нестандартные проблемы и обеспечивать внедрение инновационных технологий. Поэтому потребность в новых нормах взаимоотношений дошкольных образовательных организаций, одной из которых является сетевое взаимодействие, очевидна. В процессе сетевого взаимодействия происходит объединение практиков образовательных процессов (педагогов), имеющих различный уровень экспертных знаний, различный уровень владения эффективными управленческо-педагогическими технологиями. Поэтому одним из перспективных направлений сетевого взаимодействия является управленческое консультирование.

Развитию управленческого консультирования в сфере образования предшествовало развитие его технологии и форм в иных отраслях. Истоки управленческого консультирования в нашей стране восходят к 1920-м гг. В это время был создан Институт техники управления, одним из направлений работы которого была консультационная деятельность. В ходе экономической реформы в середине 1960-х гг. вновь появляются исследовательские группы, ориентированные на оказание консультационной помощи: Центр проблем управления общественным производством МГУ, научные группы в Институте США и Канады АН СССР, в Московском инженерно-экономическом институте и в ряде других учебных заведений и научно-исследовательских институтов.

В августе 1982 г. в газете «Правда» была опубликована статья «Нужен консультант» — первая на столь высоком уровне публикация о только что

зарождавшемся в СССР управленческом консультировании. В это время имелся лишь небольшой, около 4 – 5 лет, опыт практического консультирования советских предприятий. Активно этим занимались в Москве и Эстонии (эстонские специалисты написали одну из первых в Советском Союзе книг о консультировании). В частности, группа московских и эстонских консультантов проводила многочисленные практические семинары и конференции. Они совместно осуществляли консультирование объектов почти во всех республиках СССР.

Новый этап развития управленческого консультирования в стране начался в 1990 годы, когда в страну пришли лидеры мирового консалтинга. Первоначально западные консалтинговые фирмы в основном помогали освоиться на российском рынке западным же компаниям, но тем самым подавали пример и российским предпринимателям. К тому же последним довольно часто требовалось учитывать стандарты западной бухгалтерии, в связи с чем постепенно стал формироваться спрос на услуги консультантов в юридической и налоговой сферах. Первоначальным мотивом прихода лидеров мирового консалтинга было, как правило, обычное следование за своими транснациональными клиентами, которые остро нуждались в квалифицированных советах в чрезвычайно запутанных и быстро меняющихся условиях постсоветской переходной экономики. Однако очень скоро большая часть финансовых поступлений от консалтинговых услуг стала обеспечиваться за счет многочисленных программ технической помощи, поступавшей в Россию как на двусторонней межправительственной основе, так и по линии ряда международных организаций. К середине 1990-х гг. на российском рынке работали сотни отечественных консультационных компаний. Наиболее крупные из них по численности персонала были вполне сопоставимы с представительствами международных консалтинговых сетей.

Промежуточным итогом развития консалтинга в России в ее современной истории стало появление отдельных его направлений - совершенствование организационных структур, управление персоналом,

управление продажами, формирование организационной культуры, управление производством и т.д. Но несмотря на возникновение ряда профессиональных ассоциаций – Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР), Московской сети специалистов по организационному развитию (Российский сегмент ODN) и др. до сих пор нет четкой классификации видов деятельности в этой области и профессионалов, признаваемых профессиональным сообществом.

В процессе развития управленческого консультирования его теоретические аспекты, в соответствие с которыми можно выделить два основных подхода к определению понятия «консультирование»:

- в первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование и под ним понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это;
- во втором случае процесс консультирования рассматривается как деятельность особой профессиональной службы или профессионального консультанта и выделяется ряд характеристик, которыми они должны обладать.

В практике деятельности хозяйствующих субъектов данные подходы дополняют друг друга и основаны на следующих понятиях:

- управленческое консультирование (или управленческий консалтинг)– это процесс взаимодействия Клиента и независимого Консультанта, в результате которого Консультант предоставляет Клиенту советы, консультации и помощь в решении управленческих проблем и/или выполнении управленческих функций на предприятии Клиента;
- типы управленческих проблем – являющиеся предпосылкой возникновения потребности в управленческом консультировании: для исправления создавшейся ситуации на предприятии (задача на

исправление), для улучшения существующей ситуации (задача на усовершенствование), для формирования совершенно новой ситуации (задача на создание);

- цель управленческого консультирования – оказании помощи и содействия клиенту в решении управленческих проблем, возникших на предприятии клиента;
- задачи управленческого консультирования: провести анализ создавшейся ситуации, выявить причины создавшейся ситуации, сформулировать рекомендации по устранению причин и соответствующему изменению создавшейся ситуации, сформулировать план мероприятий по реализации разработанных рекомендаций;
- процесс консультирования – последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.
- консультант – физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии;
- клиент – физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему минимально-необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг. Кроме того, под «клиентом» понимается не только внешний потребитель (покупатель) продукции, товара или услуги предприятия. В качестве клиента рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими работниками (службами,

подразделениями, филиалами и т.п.), а также бизнес-процессы, в ходе которых происходит подготовка и создание продукта для внешнего клиента [12, с. 201].

Свое развитие получили и модели консультирования. Выбор модели консультирования осуществляется с учетом содержания решаемой задачи и специфики деятельности клиента и подразумевает выбор одной из следующих моделей:

- экспертное консультирование. Сила и слабость эксперта в его узкой специализации, позволяющей ему глубоко знать узкий спектр проблем организационного управления. В этом случае консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации в клиентной организации. Недостаток такого подхода содержится в том, что проблему определяет клиент, задачу решает консультант, а реализует решение клиент. То есть субъекты деятельности реализуют процесс по отдельным фрагментам, что не обеспечивает системности и снижает эффективность. Тем не менее, этот вид консультационных услуг будет существовать всегда;
- консультирование по проекту. Консультирование по проекту также ориентировано на покупку готового решения. Но в этом случае консультантом проводится исследование состояния клиента, и консультанты обеспечивают обучение клиента в части подготовки к проведению требуемых изменений в организации. Внедрение осуществляет сам клиент. Недостаток такого подхода содержится в том, что идеи консультанта остаются чужими (привнесенными извне), а руководство клиента может быть непоследовательным в проведении организационных изменений;
- консультирование по процессу. Подход основан на сотрудничестве консультанта и клиента в процессе всего цикла решения проблем. В процессе совместной работы консультант обучает клиента методам диагностики, стимулирует выработку коллективных решений и

содействует проведению намеченных изменений. Проблемы здесь кроются в способности консультанта выбрать те методы совместной работы, которые приведут к требуемому результату. Специализация консультантов мешает устранить однонаправленность деятельности некоторых консультационных организаций (так называемая проблема «консультанта одного метода»).

Таким образом, работа с консультантом – это, прежде всего, совместная работа. Чтобы получить максимальный эффект от консалтинга, клиент должен участвовать в консалтинговом проекте. Именно этот момент является одним из слабых в отечественно системе консалтинга, но тем не менее управленческий консалтинг в России востребован в деятельности хозяйствующих субъектов и результативен в решении возникающих проблем в финансово-хозяйственной деятельности.

Популяризации управленческого консультирования в образовании способствовали несколько факторов, в числе которых:

- положительные результаты консультирования в различных отраслях экономики;
- различия в уровне развития однотипных образовательных организаций, например детских садов, школ;
- необходимость исполнения требований законодательных актов, в том числе и необходимость и обязательность исполнения положений ФГОС;
- сложность управления и ярко выраженная специфика деятельности образовательных организаций, требующая высокого профессионального уровня управленцев и педагогов.

Управленческое консультирование в образовательных организациях имеет отличительные особенности. Дошкольные образовательные организации функционируют в условиях бюджетного финансирования, которое не предусматривает расходы на привлечение консультантов. Поэтому, если в практике деятельности коммерческих хозяйствующих субъектов консультирование осуществляется на возмездной основе

сторонними профессиональными консультационными организациями, то в практике деятельности дошкольных образовательных организаций управленческое консультирование может осуществляться на базе теоретических аспектов определенных выше, но исключительно на возмездной основе. Таким образом, управленческое консультирование в ДОО может осуществляться на добровольной и безвозмездной основе. В этой связи сетевое взаимодействие, одним из принципов которого является добровольность участия, позволяет в полной мере реализовать все преимущества управленческого консультирования, которые, определяются профессионализмом консультантов и их следующими способностями:

- интеллектуальные способности (способность усваивать материал быстро и легко; способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты; здравые суждения; индуктивный и дедуктивный логический ход мыслей; способность к синтезу и обобщению; творческое воображение, оригинальное мышление).
- способность понимать людей и работать с ними (уважение к мнению других людей, терпимость; способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции; лёгкость в налаживании человеческих контактов; способность завоевывать доверие и уважение; вежливость и хорошие манеры; способность выслушивать собеседника; способность учить и обучать людей; способность убеждать и создавать мотивы для действий).
- интеллектуальная и эмоциональная зрелость (стабильность в поведении и действиях; независимость в выводах; способность противостоять давлению извне и справляться с фрустрацией и неуверенностью; способность действовать уравновешенно и в спокойной объективной манере; самоконтроль во всех ситуациях; гибкость и адаптируемость к меняющимся условиям).
- личная напористость и инициатива (необходимая степень самоуверенности; здоровое честолюбие; дух предпринимательства; мужество, инициатива и самообладание в действии).

- этика и честность (искреннее желание помочь другим; исключительная честность; способность осознавать границы собственной компетентности; способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач).
- физическое и умственное здоровье (способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления) [75, с. 6].

Также особенностью управленческого консультирования в ДОО является его деление на внешнее и внутреннее. В рамках внешнего консультирования специалисты одного ДОО (иной образовательной организации) консультируют другое ДОО, в рамках внутреннего – консультирование осуществляется между педагогами рамках одного ДОО.

Управленческое консультирование в ДОО не заменяет функции управления организацией и организацию образовательного процесса, которые возложены соответственно на руководителей и педагогов. Но позволяет реализовать квалифицированную помощь, результативность которой зависит от многих конкретных обстоятельств: от степени квалифицированности консультантов, от отношения к ним руководителей ДОО, от возможностей педагогического коллектива, от степени взаимопонимания и взаимодействия консультантов, руководителя и педагогов.

Управленческое консультирование в сетевом взаимодействии может осуществляться по различным аспектам деятельности, в числе которых соблюдение норм законодательных актов, создание локальных актов, максимально полно регламентирующих деятельность дошкольной образовательной организации. Значимость локальных актов ДОО в системе нормативного регулирования образовательных организаций обусловлена и тем, что локальные акты должны обеспечивать устойчивое развитие ДОО.

В свете последних изменений нормативного регулирования деятельности ДОО следует выделить такой блок локальных актов – нормативное обеспечение введения ФГОС ДО. В частности, в процессе

внедрения ФГОС в образовательных организациях дошкольного образования локальные акты должны быть пересмотрены в части как введения новых локальных актов, так и изменения норм действующих локальных актов ДОО:

- подготовка и оформление решения органа государственно-общественного управления (управляющий совет, педагогический совет, попечительский совет) о введении в ДОО ФГОС.
- внесение изменений и дополнений в устав ДОО;
- разработка и утверждение на основе примерной основной программы дошкольного образования основная образовательная программа ДОО;
- приведение должностных инструкций работников ДОО в соответствие с требованиями ФГОС ДО и квалификационными характеристиками;
- разработка и утверждение плана – графика введения ФГОС ДО;
- определение списка методической литературы и пособий, используемых в образовательном процессе в соответствии с ФГОС ДО;
- разработка локальных актов, устанавливающих требования к различным объектам инфраструктуры ДОО (положения о логопункте, ПМПК, и т. д.);
- разработка учебного плана, годового календарного графика, рабочих программ педагогов, положения о мониторинге;
- разработка локальных актов, внесение изменений в них, регламентирующих установление заработной платы работников ДОО, в том числе стимулирующих надбавок и доплат, порядка и размеров премирования;
- заключение дополнительных соглашений к трудовому договору с педагогическими работниками;
- разработка плана – графика повышения квалификации педагогических и руководящих работников ДОО в связи с введением ФГОС;
- разработка (корректировка) плана методической работы с ориентацией на проблемы введения ФГОС ДО [60, с. 151].

Реализация всех представленных выше изменений локальных актов, как показывает изучение локальных актов различных дошкольных образовательных организаций представленных в сети Интернет на официальных сайтах, не осуществлена в полной мере. При этом большинство локальных актов дошкольных образовательных организаций дублируют положения законодательных актов РФ, а не развивают и не конкретизируют данные положения применительно к собственной образовательной деятельности. В этой связи управленческое консультирование является инструментом совершенствования нормативно-правового регулирования деятельности ДОО. А учитывая безвозмездный характер управленческого консультирования в сфере образования, его действительно эффективная реализация возможна исключительно в условиях сетевого взаимодействия.

Рассмотрение вопросов сетевого взаимодействия, нормативно-правового регулирования деятельности дошкольных образовательных организаций и управленческого консультирования позволяет сформулировать следующие выводы.

Сетевое взаимодействие – это совокупность взаимодействующих субъектов образовательной деятельности, предоставляющих друг другу собственные образовательные ресурсы с целью достижения образовательных целей и построения нового предметного и иного знания. Применительно к деятельности дошкольных образовательных организаций сеть – это совокупность занимающих определенные позиции субъектов и связей между ними, направленных на решение определенных проблем посредством: преодоления автономности и закрытости участников сети; организации взаимодействия на принципах социального партнерства; выстраивания вертикальных и горизонтальных связей между участниками сети.

Сетевое взаимодействие не только позволяет решать проблемы, возникающие в деятельности ДОО, но позволяет обеспечивать инновационность развития ДОО, т.е. становится современной

высокоэффективной инновационной технологией, которая позволяет образовательным организациям не только выживать, но и динамично развиваться, реализовывать образовательные программы.

Деятельность дошкольных образовательных организаций регламентируется нормами различных отраслей права: образовательного, бюджетного, гражданского, трудового, налогового права и т.д. Для эффективной деятельности ДОО важнейшее значение имеют как нормативные акты РФ, так и локальные акты самого ДОО, в совокупности формирующие систему правового регулирования ДОО. Образовательный процесс ДОО охватывает и образовательную деятельность, и нахождение детей в ДОО в течение всего дня, вследствие чего нормативное регулирование образовательной деятельности осуществляется в отношении всех аспектов образовательного процесса такими основополагающими актами как ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и ФГОС ДО. Анализ норм законодательства выявляет недостаточную проработанность правовых актов в части управления дошкольным образованием. В этой связи особую роль принимают локальные акты ДОО.

Особенностью ДОО является то, что аспекты их деятельности имеют высокий уровень локального регулирования. На уровне локального регулирования получают развитие нормы, которые четко урегулированы действующим законодательством и нормы, механизм реализации которых отличается вариативностью и требует уточнения. Локальный акт образовательной организации представляет собой основанный на законодательстве официальный правовой документ, принятый в установленном порядке компетентным органом управления образовательной организации, регулирующий отношения в рамках данной образовательной организации, направленный на установление, изменение или отмену правовых норм. Совокупность актов локального регулирования согласно действующему законодательству в сфере образования регламентируют

большое количество вопросов, поэтому локальные акты в деятельности ДОО имеют важнейшее значение и обеспечивают устойчивое развитие ДОО.

Управленческое консультирование обеспечивает квалифицированную помощь в вопросах функционирования ДОО, результативность которой зависит от многих конкретных обстоятельств: от степени квалифицированности консультантов, от отношения к ним руководителей ДОО, от возможностей педагогического коллектива, от степени взаимопонимания и взаимодействия консультантов, руководителя и педагогов.

Особенности управленческого консультирования как совместной деятельности консультантов и ДОО или педагогов (управленцев) обуславливают его эффективную реализацию в условиях сетевого взаимодействия. Учитывая роль и значимость локального регулирования ДОО, одним из направлений управленческого консультирования может являться нормативно-правовое регулирование их деятельности. Результатом совместной деятельности консультантов и ДОО будет в данном случае являться действенная система локального регулирования, учитывающая положения законодательства РФ, не противоречащая им, раскрывающая особенности образовательной деятельности отдельного ДОО.

2 АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МБДОУ «ДЕТСТВО»

2.1 Характеристика сети образовательных организаций

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Детство» (сокращенное наименование МБДОУ «Детство») – создано в 1994 году в целях реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования. Местонахождение МБДОУ «Детство» - город Екатеринбург, пер. Банникова д. 7.

Информационная справка об основных параметрах деятельности МБДОУ «Детство» представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Информационная справка МБДОУ «Детство»

Параметр	Характеристика
Организационно-правовая форма	Бюджетное учреждение
Правоустанавливающие документы	Устав МБДОУ «Детство», свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ
Учредитель	Департамент образования Администрации города Екатеринбург
Лицензия (номер, дата выдачи, кем выдано), плановая наполняемость (в соответствии с лицензией)	№ 13648 от 02 марта 2011 года Министерство общего и профессионального образования свердловской области
Тип	Дошкольная образовательная организация
Вид	Детский сад
Уровень общего образования	Дошкольное образование
Структурные подразделения	21 детский сад (расположение – Орджоникидзевский район города Екатеринбурга).
Число воспитанников	3100 чел.
Возрастной состав воспитанников	От 1 года 6 месяцев до 7 лет
Режим работы	5-дневная рабочая неделя, 10,5- часовой рабочий день с 7.30 до 18.00
Финансирование	Субвенции из бюджета на осуществление муниципального задания, плата родителей, доходы от дополнительных услуг

Из таблицы 4 видно, что МБДОУ «Детство» объединяет 21 структурное подразделение – детские сады, территориально расположенные в Орджоникидзевском районе города Екатеринбурга. Согласно положениям устава ДОО детские сады, входящие в МБДОУ «Детство», являются филиалами, не имеющими статуса юридического лица, наделенные имуществом на основании положения, утвержденного директором образовательной организации.

Таким образом, МБДОУ «Детство» является сетью образовательных организаций:

- функционирующих как единое юридическое лицо, возглавляемое директором на принципах единоначалия;
- наделенных имуществом, образующим единый имущественный комплекс, инфраструктурные единицы которого закреплены за филиалами: детскими садами № 3, 10, 22, 40/228, 118, 129, 135, 155, 306, 318, 371, 382, 431, 478, 492, 495, 514, 516, 522, 536 Орджоникидзевского района города Екатеринбурга.

МБДОУ «Детство» и каждый его филиал осуществляют деятельность, руководствуясь федеральным государственным образовательным стандартом и положениями Федерального закона от 29.12.2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», направленную на достижение цели и решение следующих задач:

- обеспечение равных возможностей для полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства независимо от места жительства, пола, нации, языка социального статуса, психофизиологических и других особенностей (в том числе ограниченных возможностей здоровья);
- создание благоприятных условий развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, развития способностей и творческого потенциала каждого ребенка;
- охрана жизни и укрепление физического и психического здоровья воспитанников в том числе их эмоционального благополучия;

- объединение обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственного и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;
- формирование общей культуры личности детей, в том числе ценностей здорового образа жизни, развитие их социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирование предпосылок учебной деятельности;
- обеспечение вариативности и разнообразия содержания Программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования Программ различной направленности с учетом образовательных потребностей, способностей и состояния здоровья детей;
- обеспечение психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетенции родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей;
- оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей.

В филиальной сети «Детство» в процессе функционирования осуществляется деятельность по трем основным направлениям: основное образование; дополнительное образование; присмотр и уход за детьми.

Образовательный процесс в филиальной сети включает как основное образование, так и дополнительное. Основная образовательная деятельность сети «Детство» заключается в реализации общеобразовательной программы дошкольного образования в группах общеразвивающей и компенсирующей направленности с приоритетным осуществлением деятельности по физическому направлению развития, квалифицированной коррекции недостатков в речевом и психическом развитии детей.

В основу организации образовательного процесса определен комплексно – тематический принцип с ведущей игровой деятельностью, а решение программных задач осуществляется в разных формах совместной деятельности взрослых и детей, а также в самостоятельной деятельности детей.

Согласно программе развития ДОО, одной из основных задач формирования социально-образовательного пространства является совершенствование образовательной среды, т.е. совокупность условий оказывающих влияние на развитие ребенка в детском саду, на состояние его психического и физического здоровья, успешность его дальнейшего обучения, а также на деятельность всех участников образовательного процесса в ДОО. В качестве основных компонентов, влияющих на качество образовательного процесса, в МБДОУ «Детство» выделены: оснащенность педагогического процесса учебно-методическим материалом, взаимодействие участников образовательного процесса, формирование предметно-пространственной среды ребенка.

Учебно-методическая оснащенность ДОУ позволяет педагогам проводить воспитательно-образовательный процесс на достаточно хорошем уровне. ДОУ располагает учебно-методической литературой для реализации основной образовательной программы дошкольного образования, построенной с учетом основной образовательной программы дошкольного образования «От рождения до школы» под редакцией Н.Е.Вераксы, Т.С.Комаровой, М.А. Васильевой – М., Мозаика-синтез, 2015 г.

Программа «От рождения до школы» является инновационным программным документом для дошкольных учреждений, подготовленным в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и опирается на лучшие традиции отечественного образования.

Согласно ФГОС, воспитательно-образовательный процесс в 2016-2017 году осуществлялся по следующим образовательным областям (таблица 5).

Таблица 5 – Области образовательного процесса МБДОУ «Детство»

Области образования	Компоненты образовательных областей
Социально-коммуникативное развитие	Направлено на усвоение норм и ценностей, принятых в обществе, включая моральные и нравственные ценности; развитие общения и взаимодействия ребенка со взрослыми и сверстниками; становление самостоятельности, целенаправленности и саморегуляции собственных действий; развитие социального и эмоционального интеллекта, эмоциональной отзывчивости, сопереживания, формирование готовности к совместной деятельности со сверстниками, формирование уважительного отношения и чувства принадлежности к своей семье и к сообществу детей и взрослых в Организации; формирование позитивных установок к различным видам труда и творчества; основ безопасного поведения в быту, социуме, природе.
Познавательное развитие	Предполагает развитие интересов детей, любознательности и познавательной мотивации; формирование познавательных действий, становление сознания; развитие воображения и творческой активности; формирование первичных представлений о себе, других людях, объектах окружающего мира, о свойствах и отношениях объектов окружающего мира, о малой родине и Отечестве, представлений о социокультурных ценностях нашего народа, об отечественных традициях и праздниках, о планете Земля как общем доме людей, об особенностях ее природы, многообразии стран и народов мира.
Речевое развитие	Включает владение речью как средством общения и культуры; обогащение активного словаря; развитие связной, грамматически правильной диалогической и монологической речи; развитие речевого творчества; развитие звуковой и интонационной культуры речи, фонематического слуха; знакомство с книжной культурой, детской литературой, формирование звуковой аналитико-синтетической активности.
Художественно-эстетическое развитие	Предполагает развитие предпосылок ценностно-смыслового восприятия и понимания произведений искусства, мира природы; становление эстетического отношения к окружающему миру; формирование элементарных представлений о видах искусства; восприятие музыки, художественной литературы, фольклора; стимулирование сопереживания персонажам художественных произведений; реализацию самостоятельной творческой деятельности детей.
Физическое развитие	Физическое развитие включает приобретение опыта в следующих видах деятельности детей: двигательной, в том числе связанной с выполнением упражнений, направленных на развитие таких физических качеств, как координация и гибкость; способствующих правильному формированию опорно-двигательной системы организма, развитию равновесия, координации движения, крупной и мелкой моторики рук. Формирование начальных представлений о некоторых видах спорта, овладение подвижными играми с правилами; становление целенаправленности и саморегуляции в двигательной сфере; становление ценностей здорового образа жизни, овладение его элементарными нормами и правилами.

Образовательная среда создана с учетом возрастных возможностей детей, гендерных особенностей и интересов, и конструируется таким образом, чтобы ребенок в течение дня мог найти для себя увлекательное дело, занятие. В каждой возрастной группе созданы «уголки», которые содержат в себе познавательный и развивающий материал в соответствии с возрастом детей: сенсорный, сюжетно-ролевых игр, изобразительного и театрализованного творчества, уединения, добрых дел, спортивный.

Для реализации гендерных подходов к воспитанию детей предметно-развивающая среда создана с учетом интересов мальчиков и девочек.

В ДОО уделяется особое внимание эстетическому оформлению помещений, т.к. среда играет большую роль в формировании личностных качеств дошкольников необходимо, чтобы окружающая обстановка радовала его, способствовала пробуждению положительных эмоций, воспитанию хорошего вкуса. Мебель и игровое оборудование подобраны с учетом санитарных и психолого-педагогических требований. В группах созданы условия для самостоятельной, художественной, творческой, театрализованной, двигательной деятельности.

Дополнительные образовательные программы реализуются по различным направлениям. В частности дополнительные образовательные услуги оказываются в следующих кружках:

- Веселый оркестр;
- Детская киностудия;
- Студия тестопластики;
- Студия-театр «Актер»;
- Хореография;
- Изо-студия;
- спортивные секции (футбол, степ-аэробика, «Юный Акробат», Веселый мяч - фитбол, акваэробика «Дельфинчики»);
- Юный интеллектуал (модульная программы: «Сказочные лабиринты» математические игры Воскобовича, лего-конструирование).

Дополнительные образовательные услуги предоставляются во всех детских садах сети, за исключением услуг акваэробики, которые предоставляется в 2 детских сад, оснащенных бассейном. В оказании дополнительных образовательных услуг задействованы педагоги, входящие в штатный состав организации, за исключением педагога по хореографии.

Стоимость услуг составляет на 1 ребенка 1200 руб. за 8 занятий, которые проводятся 2 раза в неделю в каждом из перечисленных выше кружке.

Уход и присмотр за детьми осуществляется в течение всего времени их пребывания в детских садах сети. Данная услуга включает и медицинское обслуживание детей и охрану и укрепление здоровья детей. МБДОУ «Детство» имеет лицензию на осуществление медицинской деятельности. Ответственным за медицинскую деятельность является медицинская сестра. Контроль за работой медицинского кабинета осуществляется заведующим отделением организации медицинской помощи детям в дошкольных образовательных учреждениях, администрацией амбулаторно-поликлинического учреждения, администрацией органов образования, Роспотребсанэпиднадзора и другими контролирующими органами.

Охрана и укрепление здоровья детей, всестороннее физическое развитие, закаливание организма осуществляется в каждом филиале сети «Детство». Оздоровительно-профилактические мероприятия осуществляются в соответствии с планом с учетом индивидуальных особенностей физического развития и состояния здоровья воспитанников, большинство из них включены в образовательный процесс.

Особое внимание в МБДОУ «Детство» уделяется взаимодействию с родителями – законными представителями воспитанников. Взаимодействие с родителями осуществлялось в 2015-2016 гг. в соответствии с годовым планом. Проводились социологические исследования по определению статуса и микроклимата семьи, выявлялся уровень родительских требований к дошкольному образованию и воспитанности детей, образовательный

уровень, социальное и материальное положение, потребности на образовательные услуги для детей. Традиционными стали он-лайн опросы родителей на сайте ДОО. Исследование показали следующее:

- родители воспитанников, люди самых разных возрастов. Наибольшая группа - 69% родителей в возрасте от 30 до 40 лет – это свидетельствует, что у большинства родителей сформирована четкая позиция в воспитании своего ребенка;
- 75 % родителей имеют средне - специальное образование, 15 % - высшее, 10 % не имеют специального образования. В целом для основного контингента родителей характерны: средний уровень жизни и доходов, высокие требования к образованию, большое желание дать ребенку хорошее образование;
- 82 % родителей считают, что воспитатели обеспечивают ребёнку всестороннее развитие способностей, качественную подготовку к школе и укрепляют здоровье (18% родителей считают, что эти запросы удовлетворяются в ДОО частично);
- 100% детей уважают и любят своего воспитателя;
- 100% родителей имеют возможность участвовать в занятиях и других мероприятиях ДОО, вносить предложения по совершенствованию образовательного процесса;
- 95 % родителей удовлетворены своими взаимоотношениями с воспитателем.

В МБДОУ «детство» систематическая работа ведется с родителями по предоставлению федеральной и муниципальной компенсации части родительской платы. В Детском саду имеется нормативная база в полном объеме, а также информационный стенд для родителей с необходимой информацией.

Для реализации всех направлений деятельности в МБДОУ «Детство» используется материально-техническая база, ежегодно модернизируемая и пополняемая. Анализ соответствия материально-технического обеспечения

реализации ООП ДО требованиям, предъявляемым к участку, зданию, помещениям показал, что для реализации образовательных программ каждой возрастной группе предоставлено отдельное помещение, в котором обеспечивается оптимальная температура воздуха, канализация и водоснабжение. Помещение оснащено необходимой мебелью, подобранной в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями воспитанников. В филиалах – каждом детском саду имеются дополнительные помещения: кабинет заведующей; методический кабинет; музыкальный зал и спортивный зал; медицинский блок и др.

Оснащение музыкального и спортивного зала соответствует санитарно-гигиеническим нормам, площадь зала достаточна для реализации образовательных задач, оборудование, представленное в залах, имеет все необходимые документы и сертификаты качества. Оформление помещений осуществлено в соответствии с эстетическими требованиями к данной части предметно-образовательной среды детского сада. Оборудование музыкально-спортивного зала оснащено в соответствии с принципом необходимости и достаточности для организации образовательной работы.

Все технические средства обучения, имеющиеся в дошкольном учреждении, соответствуют санитарно-гигиеническим нормам и требованиям, техническое оборудование имеет все необходимые документы и сертификаты качества и используются в соответствии с принципом необходимости и достаточности для организации образовательной работы.

Для безопасного пребывания детей в каждый филиал оборудован кнопкой тревожной сигнализации, автоматическая пожарной сигнализацией и системой оповещения о пожаре, прямой телефонной связью с ближайшим подразделением пожарной охраны, огнетушителями, пожарными кранами.

Педагогический состав сети «Детство» включает 223 человека. Количественный состав воспитателей – 150 человек, специалистов (музыкальный руководитель, инструктор по физической подготовке, учитель-логопед, психолог) – 73 человека.

Показатели квалификации и образовательного уровня педагогического состава дошкольной образовательной организации представлены на рис. 4. и 5.

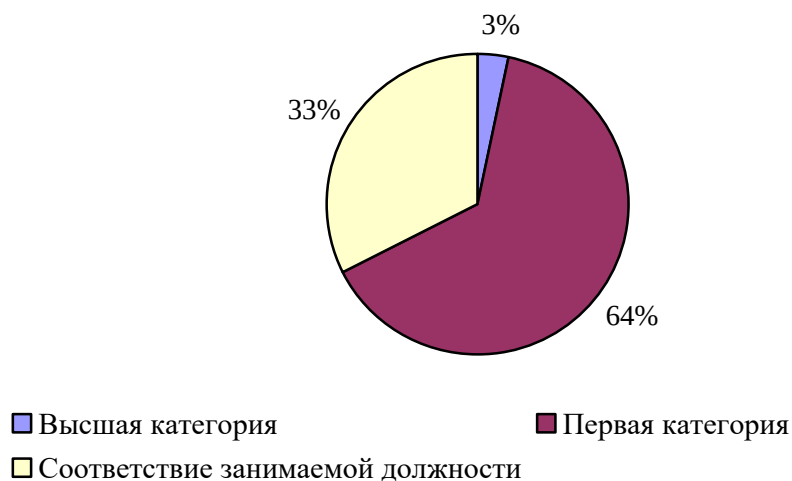


Рисунок 5 – Структура квалификационного состава педагогов сети дошкольной образовательной организации «Детство»

Таким образом, более половины педагогов, занятых в образовательном процессе в МБДОЦ «Детство» имеют первую категорию, что свидетельствует о высоком уровне профессионализма педагогического коллектива.



Рисунок 6 – Структура педагогического коллектива сети дошкольной образовательной организации «Детство» по уровню образования

Из рисунка 6 видно, что более половины педагогов имеют высшее педагогическое образование, а средне-профессиональное педагогическое образование имеется у 30 % педагогического состава. В этой связи необходимо МБДОУ «Детство» необходимо стимулировать педагогический персонал для получения высшего образования.

Характеристика кадрового состава педагогов по стажу приведена на рисунке 7.

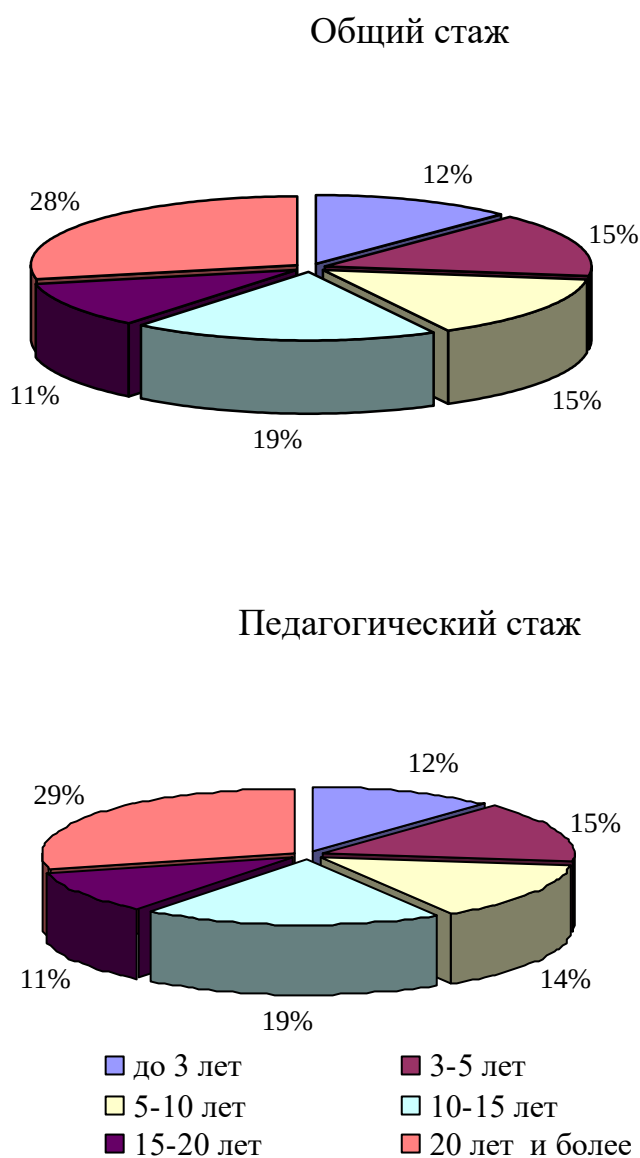


Рисунок 7 – Структура педагогического состава по продолжительности общего и педагогического стажа, %

Таким образом, практически 30 % педагогов имеют общий и педагогический стаж свыше 20 лет, 11 % - стаж от 15 до 20 лет, 19 % - стаж 10-15 лет. В целом более половины воспитателей и специалистов образовательной организации.

Среди руководящего состава образовательной организации 50 % руководителей имеют квалификацию и стаж, позволяющие их отнести к категории опытных.

Качество услуг, оказываемых образовательной организацией, исходя из утвержденного муниципального задания, характеризуется показателями, динамика которых представлена на рисунке 8.

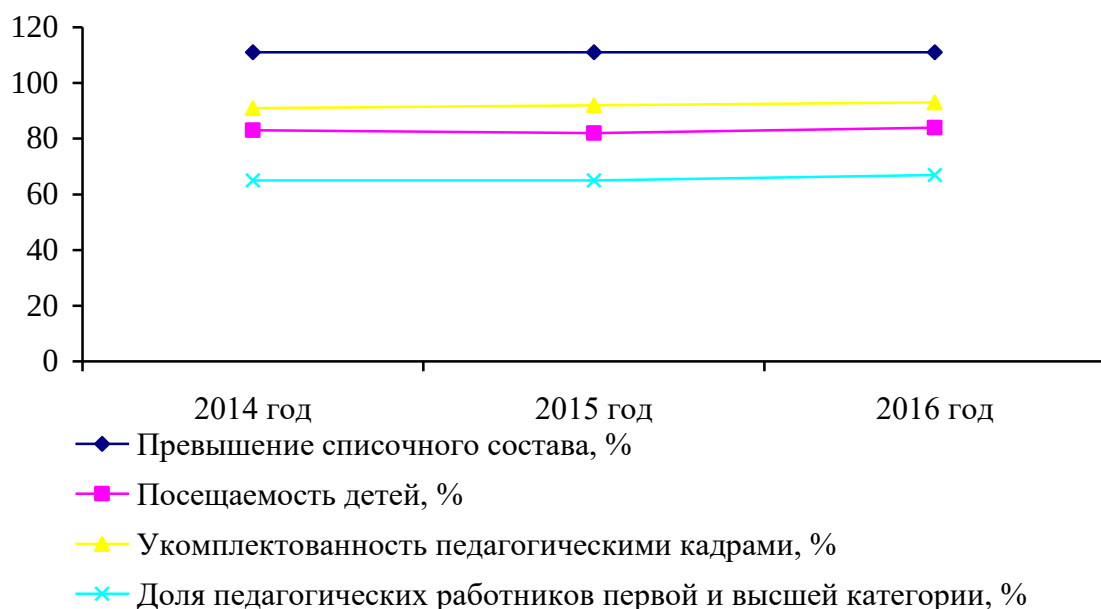


Рисунок 8 – Динамика показателей, характеризующих качество оказываемых МБДОУ «Детство» услуг за 2014-2016 гг.

Из рисунка 8 видно, что при превышении списочного состава на 100 % (за счет педагогов находящихся в декретных отпусках), такие показатели как посещаемость детей, укомплектованность педагогическими кадрами и доля педагогических работников первой и высшей категории менее 100 %, но более 50 %. Поэтому качество услуг, оказываемых дошкольной образовательной организацией можно охарактеризовать как среднее.

МБДОУ «Детство» необходимо повысить уровень посещаемости детей и показатель укомплектованности педагогическими кадрами. Последний представляется одним из основанных, так неполная укомплектованность педагогическими кадрами (менее 100 %) обуславливает высокую загруженность педагогов.

Управление МБДОУ «Детство» строится в соответствии с Законом «Об образовании в Российской Федерации» на принципах единоначалия и самоуправления. В структуру управляющей системы МБДОУ «Детство» входят учредитель и директор. Между ними существует разделение полномочий, которое предотвращает дублирование. Компетенции Учредителя и Детского сада в области управления и подробно определены в Уставе Детского сада. Непосредственное управление Детским садом осуществляет директор, который подконтролен Учредителю и несёт перед ним ответственность за результаты деятельности всей сети, а также за сохранность и целевое использование имущества МБДОУ «Детство».

До 2014 года организационная структура управления МБДОУ «Детство» была линейно-функциональной (рисунок 9).

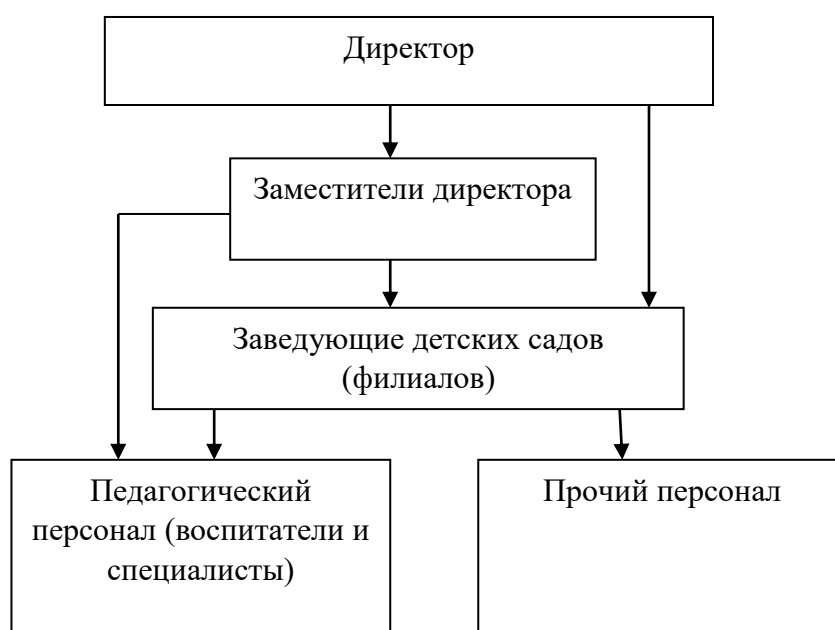


Рисунок 9 – Организационная структура МБДОУ «Детство» до внедрения сетевого взаимодействия

В 2015 году в связи с внедрением сетевого взаимодействия организационная структура управления была изменена. Руководство сетью осуществлялось по-прежнему директором, но система управления была поделена на четыре модуля по следующим направлениям:

- административное направление;
- кадровое направление;
- методическое направление;
- финансово – хозяйственное направление.

Во главе модуле – руководители, подотчетные директору, из числа заведующих детскими садами. Каждый из руководителей наделен обязанностями, закрепленными распорядительными документами по управлению своими филиалами.

Формами самоуправления МБДОУ «Детство» являются: Совет Учреждения, Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет, Родительский комитет. Порядок создания органов самоуправления и их компетенция определяются Уставом.

Совета учреждения наделен следующими полномочиями:

- определение перспектив развития и направления образовательной деятельности Учреждения, выработка мероприятий по улучшению экономического состояния по результатам работы за отчетные периоды;
- проведение работы по привлечению дополнительных финансовых средств и материально – технических ресурсов, установление порядка их использования;
- решение вопросов укрепления материально-технической базы;
- осуществление контроля над состоянием образовательной деятельности;
- поддержка общественных инициатив, творческих поисков педагогов;
- разработка Устава, Правил внутреннего трудового распорядка, годового плана, других локальных актов;

- выступление с инициативой расторжения трудовых договоров с лицами, не соответствующими занимаемой должности;
- решение вопросов повышения квалификации – переподготовки кадров;
- заслушивание директора о деятельности и перспективах развития МБДОУ «Детство»;
- решение вопросов оказания материальной помощи работникам;
- за исполнением инструкций по охране труда, жизни и здоровья детей и сотрудников;
- представление интересов образовательной организации в органах власти, других организациях и учреждениях;
- заслушивание отчетов заведующих детскими садами - филиалами по итогам их деятельности;
- рассмотрение жалоб, поступающих от родителей и сотрудников, принятие мер к разрешению конфликтных ситуаций;
- поощрение работников МБДОУ «Детство» по итогам их деятельности.

В компетенцию Общего собрания трудового коллектива Учреждения входит:

- разработка и принятие Коллективного договора, рассмотрение вопросов по заключению, внесению изменений и дополнений к Коллективному договору;
- принятие Правил внутреннего трудового распорядка;
- принятие Положения об оплате труда работников;
- обсуждение вопросов трудовой дисциплины и мероприятий по ее укреплению, рассмотрение фактов нарушения трудовой дисциплины работников;
- рассмотрение вопросов охраны и безопасности условий труда работников, охраны жизни и здоровья воспитанников учреждения;
- определение порядка и условий предоставления социальных гарантий и льгот в пределах компетенции учреждения;

- рассмотрение вопросов, касающихся улучшения условий труда работников;
- представление педагогических и других работников к различным видам поощрений и т.д.

Педагогический совет выполняет следующие функции: определяет направления образовательной деятельности; принимает образовательную программу и программу развития организации; рассматривает и принимает направления образовательной и воспитательной работы с детьми, а также все направления деятельности по содержанию, методам и формам воспитательно-образовательного процесса; рассматривает вопросы повышения квалификации и переподготовки кадров; принимает план работы Учреждения на учебный год; обсуждает календарный учебный график и учебный план; ведет протоколы заседаний; решает другие вопросы, не отнесенные уставом и локальными актами к компетенции иных органов управления.

В целом система управления МБДОУ «Детство» обусловлена спецификой деятельности образовательной организации, при этом соответствует масштабам и видам деятельности ДОО. В 2014-2015 гг. система управления претерпела ряд изменений в силу внедрения в деятельность образовательной организации сетевого взаимодействия, рассмотрение и анализ механизма которого осуществлен в следующем параграфе данной главы диссертационного исследования.

2.2 Оценка сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»

МБДОУ «Детство» создавалась как сеть дошкольных образовательных организаций, объединяющая деятельность 21 детского сада. Каждый из филиалов – детских садов возглавляет заведующий, за каждым филиалом

закреплены сотрудники и имущество. Взаимодействие между филиалами осуществлялось как на уровне их руководителей, так и среди педагогического состава и специалистов в таких формах как встречи, круглые столы, совещания, семинары, собрания. Данные мероприятия проводились по мере необходимости и, как правило, инициировались директором образовательной организации. При этом взаимодействие педагогов носило и неформальный характер – через средства связи и личные встречи педагоги обменивались опытом, обсуждали проблемы. Но в целом образовательный процесс в каждом филиале выстраивался педагогами в рамках общей к программы развития ДОО и образовательной программы, но с учетом личного педагогического опыта и личного уровня профессионализма. Проведенное обследование в 2014 году каждого филиала выявило разный уровень подготовки детей и разный уровень удовлетворенности родителей образовательным процессом, детей, посещавших различные филиалы. Ежегодно к директору филиала поступали заявления законных представителей воспитанников с просьбами перевода в другой детский сад (филиал) в силу того, что там лучше условия, педагог более профессионально подходит к выполнению обязанностей, или в данном филиале большее количество дополнительных услуг, филиал лучше обеспечен материально-технически и т.д.

Наряду с данными обстоятельствами причинами возникновения идеи внедрения сетевого взаимодействия в ДОО явились:

- сложности у педагогов в связи с внедрением ФГОС;
- различия в уровне материально-технического обеспечения филиалов, необходимо для внедрения ФГОС;
- сокращение объемов финансирования в 2014 году;
- проблемы неуклоплектованность педагогического состава отдельными филиалами;
- масштабы деятельности образовательного учреждения – большое число филиалов, обучающихся, педагогов, сложность управления.

Совокупность данных факторов обусловила необходимость создания системы совместной деятельности филиалов – сетевого взаимодействия. Идея сетевого взаимодействия, исходившая от директора и методистов ДОО, была поддержана педагогами и заведующими, и начиная с 2014 года в сети образовательной организации был инициирован процесс разработки и внедрения сетевого взаимодействия.

На начальном этапе данного процесса были осуществлены следующие мероприятия:

- сформирована инициативная консультационная группа, в составе директора, заведующих, педагогов, управленческих специалистов ДОО;
- сформирована из числа инициативной группы для каждого филиала консультационная группа перед которой была поставлена задача осуществления анализа деятельности филиала, включая оценку его материально-технического обеспечения, методологического обеспечения, образовательных услуг на основе критериев, определенных в муниципальном задании, кадрового обеспечения, финансово – хозяйственная деятельность;
- консультационными группами проведен анализ деятельности каждого филиала и оставлен отчет с содержанием как выявленных проблем, так и мнений педагогов в части методического, материально-технического обеспечения;
- обработка и обобщение результатов проведенного обследования в целом по образовательной организации.

Проведенные мероприятия позволили получить полное исследование деятельности и каждого структурного элемента сети, и деятельности всей сети в целом, вывить общие проблемы филиалов, их обобщить, вывить потенциальные возможности педагогов каждого из филиала и т.д. Необходимость внедрения сетевого взаимодействия была подтверждена, поставлена цель – разработать и внедрить модель сетевого взаимодействия для повышения качества образования в филиалах МБДОУ – детского сада

«Детство» и определен следующие задачи и мероприятия его внедрения (таблица 6).

Таблица 6 – План внедрения сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство»

Задачи	Мероприятия	Продукт	Ожидаемый результат
1 Проведение комплексного стратегического анализа	Проведение анализа -PEST -STEP - Проблемно - ориентированный	- Результаты анализа; -Методические рекомендации для составления «Дорожной карты».	- «Дорожная карта» по разработке и внедрению сетевого взаимодействия
2 Разработка модели сетевого взаимодействия филиалов	- Создание рабочей группы; - Разработка локальных актов (положений, распоряжений, приказов); - Разработка технологии сетевого взаимодействия	- Положения; - Приказы; - Инструкции по сетевому взаимодействию филиалов МБДОУ – детского сада «Детство»	Модель использования сетевого взаимодействия в филиалах
3 Выявление содержания сетевого взаимодействия для инновационного развития ДОО	- Проектирование совместного повышения квалификации участников сетевого взаимодействия, обмена опытом и результатами; - Формирования ценностно-смыслового содержания совместной коллективной распределенной деятельности субъектов; -Организация форм совместной коллективной распределенной деятельности субъектов	- Обновление содержания, форм и средств организации образовательного процесса на основе совместной коллективной распределенной проектной деятельности участников сети, включая руководителей, педагогов; - Создание сетевой организационной структуры на основе перераспределения полномочий и функций в организацию образовательного процесса, инновационной деятельности и управления ДОО	- Групповая рефлексия; - Создание единого информационного корпоративного банка знаний работающего в открытом доступе; - Количественные показатели организации методической работы с педагогами в различных формах (конференции, семинары, творческие отчёты, круглые столы, консультации, презентации и т.д.). - Наличие и реализация собственных программ повышения квалификации.

Продолжение таблицы 6

4	Определение критериев и уровней оценки качества образования	Разработка механизма определения критериев и уровней оценки качества образования в рамках сети.	Система показателей и метод оценки, уровни развития каждого образовательного учреждения сети.	Оценка качества образования до и после внедрения сетевого взаимодействия
5	Внедрение модели сетевого взаимодействия	Апробация модели, создание творческих групп, их работа, диссеминации инновационного опыта образовательных организаций (конференции; круглые столы; педагогические лаборатории; деловая игра; мозговой штурм)	Появление стратегической направленности совместной деятельности; Совместное проектирование образовательной сети, единое методическое сопровождение в образовательной сети; совместное методическое проектирование	-Преодоление случайного характера и ограниченности взаимодействия личными связями, отдельными проблемными вопросами педагогической практики, появление новых форм взаимодействия; -Повышение таких показателей как бъем и уровень публикаций, количество защищённых и готовящихся к защите магистерских диссертаций, участие в конкурсах и научно-практических конференциях.
6	Оценка эффективности использования модели сетевого взаимодействия	Коллективная экспертиза	Отчет о результатах внедрения модели сетевого взаимодействия	-

В результате поставленных задач проведены мероприятия в 2015-2016 гг. по формированию и внедрению модели сетевого взаимодействия.

Директором МБДОУ «Детство» и его заместителями проведены PEST-STEP анализ и проблемно – ориентированный анализ деятельности ДОО, по итогам которых составлена Дорожная карты, на основе которых в совокупности с результатами проведенного анализа разработаны

рекомендации по формированию «Дорожной карты», и в итоге составлена Дорожная карта по разработке и внедрению сетевого взаимодействия.

Для решения второй задачи – разработки модели сетевого взаимодействия филиалов МБДОУ «Детство» была создана рабочая группа на инициативной основе. Из сотрудников филиалов были привлечены как заведующие детскими садами, так и педагоги и специалисты. В обязательном порядке в рабочую группу вошли директор образовательной организации и его заместители. Результатом деятельности рабочей группы стало формирование новой организационной структуры ДОО и модели сетевого взаимодействия.

Модель сетевого взаимодействия ДОО объединяет филиалы – детские сады и является комбинированной, сочетающей как вертикальные, так горизонтальные связи как между педагогами, заведующими, так и вертикаль в лице директора дошкольной образовательной организации. Модель является координационной с созданием регулирующего центра – директор образовательной организации, организационно-управленческая функция которого делегирована членам управленческой команды по выделенным четырем модулям, представленным на рис. 10.

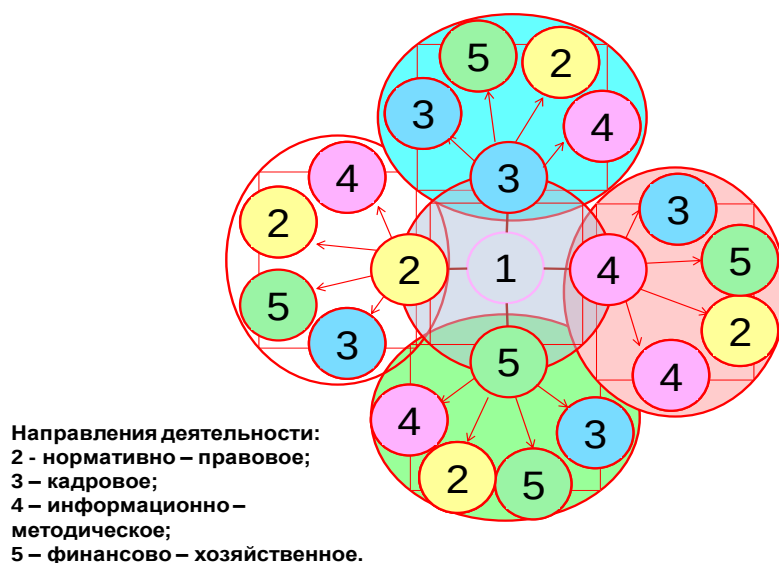


Рисунок 10 – Схема делегирования организационно-управленческой функции по четырем модулям в МБДОУ «Детство»

Таким образом, структуре ДОО выделено четыре модуля по направлениям деятельности – нормативно-правовое, кадровое, информационно-методическое, финансово-хозяйственное. В каждом филиале также распределяется организационно-управленческая функция по 4 направлениям. В результате организационная структура ДОО была преобразована в матричную (рис. 11).



Рисунок 11 – Схема организационной структуры филиальной сети МБДОУ «Детство»

Во главе представленных на рис. 11 модулей – руководители управляющей команды, которые одновременно являются заведующими детских садов - филиалов. Модуль объединяет 4 руководителей, среди

которых выделены лидеры по работе различных направлений (кадровое, финансово-экономическое, материально-техническое, информационно-методическое). В рамках своего направления они осуществляют консультативную деятельность. Каждый руководитель знает свои функциональные обязанности и имеет конкретные цели по развитию своего направления в организации.

В процессе взаимодействия по схеме, представленной на рис. 11, происходит обмен опытом, быстрая передача информации и обратной связи, управленческое консультирование. Таким образом, происходит постоянное повышение квалификации руководителей в тех направлениях, которые для них наиболее интересны, и специализация в рамках сети по всем аспектам деятельности ДОО - нормативно-правовому, кадровому, организационно-методическому, финансово-хозяйственному.

Каждый из аспектов влияет на качество образовательной услуги, а их совокупность обуславливает результативность и эффективность деятельности образовательной организации, достижение цели ее деятельности и решения задач. При этом положительные эффекты получаются как для управленцев, педагогов, так и для потребителей услуг – детей – воспитанников детских садов и их законных представителей.

Далее был изменен функционал методистов ДОО следующим образом:

- выделено несколько направлений образовательной деятельности – социально-коммуникативное развитие, художественно-эстетическое развитие, физическое развитие, познавательное развитие, техническое развитие и т.д.;
- педагоги распределены по направлениям в творческие группы, в каждой из которых есть лидер. Всего было сформировано 11 творческих групп по 5 областям ФГОС ДО и Уральская инженерная школа и методических объединений специалистов (музыкальные руководители, инструктора по физической культуре, учителя – логопеды, старшие воспитатели, руководители ДООУ). Лидером является педагог показавший лучшие

результаты в образовательном процессе в 2014 году (на момент разработки и внедрения модели сетевого взаимодействия). Каждый педагог имел возможность выбрать направление работы творческой группы по своему предпочтению;

- работа творческих групп проходит в интерактивной форме, где каждый педагог выступает и презентует свою деятельность и деятельность своего детского сада по выбранному направлению. Презентация идет по трем направлениям: работа с детьми, работа с родителями воспитанников и работа с педагогами, выбравшими другое направление профессиональной деятельности. Данная работа осуществляется в соответствии с годовым планом. После каждой встречи в каждом филиале проходят тематические педагогические часы, на которых проходит обмен информацией, полученной при работе в творческих группах.

В 2015 году встречи творческих групп проходили в интерактивной форме в два этапа: теоретический и практический по темам:

- нормативно – правовая документация педагогов;
- создание развивающей предметно – пространственной среды в соответствии с ФГОС ДО;
- работа с родителями по данным направлениям;
- самопрезентация по своему направлению работы;
- итоговая встреча – подведение итогов.

Каждый педагог выбирал интересное для себя направление, где имел возможность презентовать свой опыт, выступая на аудиторию коллег, задавать интересующие вопросы педагогическому сообществу, тут же получая обратную связь.

Второй год работы (2016 год) проходил под темой «Ступени профессионального мастерства». По каждой области ФГОС ДО и УИШ педагогическими коллективами все детских садов МБДОУ – детского сада «Детство» происходило представление опыта. Каждый педагог в детском саду является лидером в своем выбранном им направлении. В результате

первого года работы он более полно ярко критично эффективно может представить опыт работы в своем детском саду. Таким образом проведено 12 встреч по распространению накопленного опыта каждого детского сада.

Работу в течении года представляли старшие воспитатели совместно со своим коллективом. Каждое направление представлялось в 2 этапа. На первом этапе осуществлялась презентация опыта и просигодил конкурс. В результате во второй этап проходили филиалы набравшие большее количество баллов и представляли более подробно свою работу в виде стендового доклада.

Стендовый доклад – выставку посещали все педагоги всех детских садов, где они могли познакомиться с новыми и необычными методическими разработками, практическими материалами, поделками и пособиями для работы с детьми всех возрастов и с родителями.

В процессе работы творческих групп формировался корпоративный информационный банк (рис. 12).

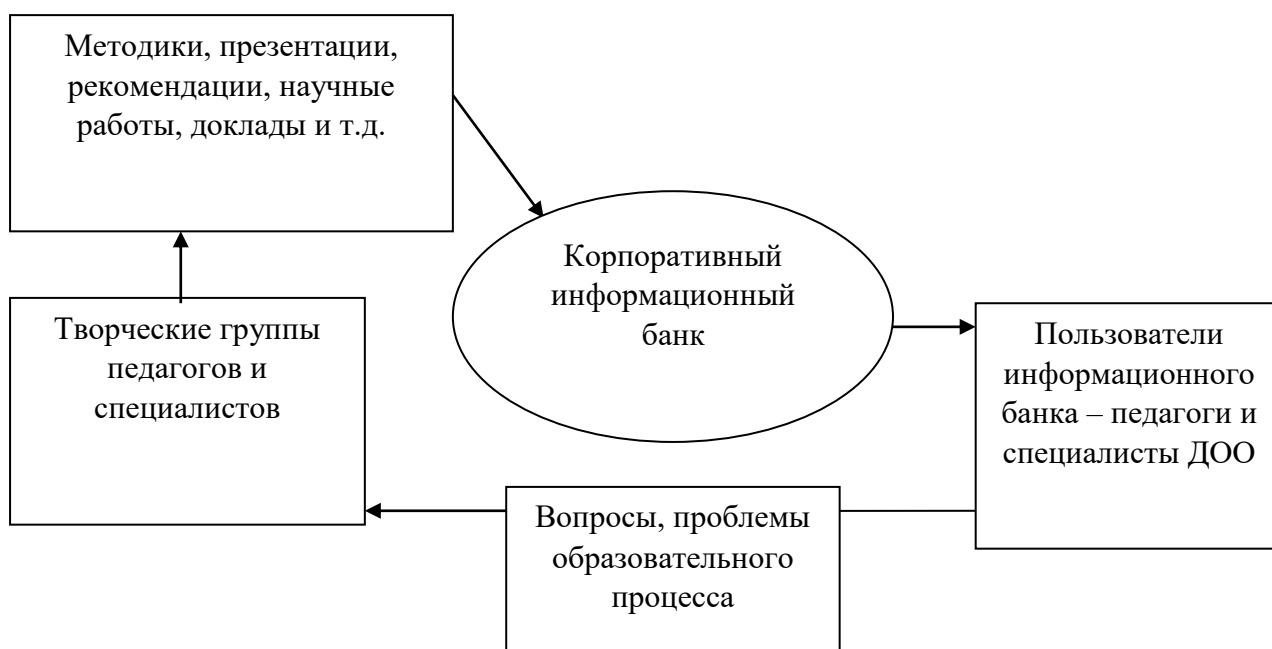


Рисунок 12 – Процесс формирования и использования корпоративного информационного банка в МБДОУ «Детство»

Из рис. 12 видно, что творческие группы:

- формируют методическое обеспечение образовательного процесса по его направлениям, т.е. методики разрабатываются не отдельными методистами, а творческими группами педагогов;
- консультируют по вопросам образовательного процесса всех педагогов и специалистов филиалов ДОО.

Таким образом, происходит накопление большого количества разнонаправленной информации по определенной теме, которая анализируется, классифицируется, обобщается и аккумулируется на электронном флэш-носителе. Таким образом, в рамках образовательной деятельности структура ДОО также была изменена на матричную. Данная структура относится к адаптивным видам организационных структур, обеспечивающих гибкость и скорость реакции на быстро изменяющиеся условия внешней среды.

В результате проведенных преобразований в ДОО была сформирована инновационная модель профессионального развития педагогов посредством сетевого взаимодействия. Графически она представлена в виде глобуса, где меридианы-детские сады - филиалы, плоскости – творческие группы педагогов (рис. 13).

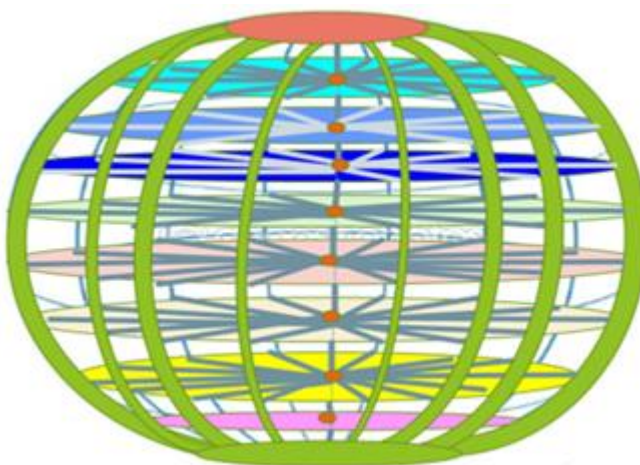


Рисунок 13 – Модель сетевого взаимодействия между филиалами
МБДОУ «Детство»

Во главе каждой творческой группы стоят руководители-лидеры, обозначенные красным кругом, которые имеют вертикальные связи с Директором ДОО и горизонтальные связи с работой творческих групп. Внутри модели формируется единое образовательное пространство, которое охватывает деятельность всех филиалов ДОО.

Разработанная модель сетевого взаимодействия направлена развитие внутренней субъектности каждого педагога, что мотивирует их на развитие. По итогам внедрения модели сетевого взаимодействия в 2015 году педагоги ДОО стали принимать большее участие в различных конкурсах, форумах, конференциях различного уровня и представлять свой опыт. Стали более интересными и разнообразными познавательные и интерактивными игровые встречи как с детьми так и с родителями. В результате МБДОУ «Детство» заняло лидирующие позиции на отраслевом рынке образовательных услуг г. Екатеринбурга по итогам 2015 года и достигло следующих результатов:

- победа на городском конкурсе «Воспитатель года» 1 место (по двум номинациям: воспитатель и музыкальный руководитель);
- участие в XII международной научно – практической конференции «Тенденции развития образования» (г. Москва), во втором Всероссийском форуме «Воспитатели России» (г. Москва), в международной научно – практической конференции «Образование взрослых в современном образовательном пространстве» (г.Екатеринбург), международном форуме «Развитие системы дошкольного образования: инвестиции в будущее» (г.Минск) и т.д.)
- презентация городской стажерская площадка «Познавательное развитие детей дошкольного возраста», доклада на Иннпроме «Уральская инженерная школа»;
- победа в городском конкурсе «Лучшее образовательное учреждение» - 1 место»;

- победа в Областной интеллектуально – творческой игре «Экоколобок» - 1,2 места;
- 1-3 места на Городском фестивале конструирования «Юный архитектор» - Городской конкурс «Родники-2015»;
- 1, 2 места на Городском экологическом конкурсе «Чистая вода России - 2015», номинация – методическая разработка;
- 2 место на Городском открытом танцевальном фестивале-конкурсе среди детских садов города Екатеринбурга;
- победитель районного творческого конкурса работников детских садов «Битва хоров», турнира «Шашки», фестиваля ритмической гимнастики для дошкольников «Ритмы детства».

Таким образом, в МБДОУ «Детство» разработана и внедрена модель сетевого взаимодействия между филиалами по всем аспектам деятельности. Модель успешно функционирует, но разработка локальных актов, регламентирующих модель сетевого взаимодействия и механизм ее функционирования, не осуществлена. В частности не разработаны: положение о сетевом взаимодействии; положения об управленческой команде; положение о творческих группах; положение об организационной структуре. Фактически сформированы только приказы и должностные инструкции руководителей модулей. Управляющая команда и творческие группы и в настоящее время функционируют без формального оформления, не фигурируют в штатном расписании.

В результате внедрения и использования модели сетевого взаимодействия в ДОО сформирована саморазвивающаяся образовательная среда в которой:

- обеспечивается повышение квалификации педагогов без отрыва от основной деятельности;
- применяются современные интерактивные формы обучения и взаимодействия педагогов.

Использование модели сетевого взаимодействия ДОО показало ее целесообразность и эффективность, поскольку были достигнуты следующие показатели (табл. 7).

Таблица 7 – Показатели деятельности МБДОУ «Детство» до и после внедрения сетевого взаимодействия

Показатель	До внедрения (01.01.2015г.)	После внедрения (01.09.2017г.)
Филиалы, ед.	21	21
Численность воспитанников, чел.	2650	3100
Численность руководителей ДОО, чел.	21	14
Численность педагогов ДОО, чел.	245	209
Средняя заработная плата, руб.	19 608,73	33 721,64
Квалификационная категория, чел.		
Высшая	3	34
Первая	137	161
Образование, чел.		
Магистратура	2	27
Высшее профессиональное	79	121
Трансляция опыта, ед. всего	11	61
в том числе по уровням проведения		
- районный	5	28
- муниципальный	6	19
- региональный	0	11
- всероссийский	0	3
Публикации в научных изданиях, ед.	5	31
Профессиональные конкурсы (победители и призеры), ед., всего	9	51
в том числе по уровням проведения		
- районный	6	23
- муниципальный	3	21
- региональный	0	2
- всероссийский	0	3

Из таблицы 7 видно, что внедрение модели сетевого взаимодействия изменило количественный состав руководителей и педагогов. Количество руководителей сократилось на 6 чел., так как функции заведующих в небольших по численности групп воспитанников в филиалах в результате выделения четырех модулей управления стал выполнять 1 чел. Таким образом, была совмещена функция управления в 12 филиалах территориально имеющих максимально близкое месторасположение.

Число педагогов сократилось на 36 единиц. По итогам 2016 года численный состав педагогов составил 228 ед., за 8 месяцев 2017 года численный состав педагогов сократился на 19 чел. При этом укомплектованность педагогического состава возросла до 98 % (для сравнения данный показатель в 2014 году составлял 91 %). Сокращение численности педагогов при одновременном росте показателя укомплектованности кадрами стала возможной благодаря обучению педагогов, по итогам которого воспитатели смогли выполнять функции:

- инструктора по физической культуре и проводить самостоятельно ежедневную зарядку и закаливание с воспитанниками, а также дополнительные занятия по физической культуре и вести спортивные секции;
- музыкального руководителя и осуществлять проведение музыкальных занятий, разрабатывать сценарии утренников, их музыкальное сопровождение.

Оптимизация количества музыкальных руководителей и логопедов стала возможной в результате того, что в рамках сети был составлен единый график занятий. Разработка графика позволила более эффективно распределить рабочее время музыкальных руководителей и логопедов, сократить их численный состав. При этом при снижении численности педагогов их заработная плата возросла с 19608,73 руб. до 33721,64 руб. Рост заработной платы в условиях оптимального распределения трудовых обязанностей также позволил мотивировать педагогический состав филиалов ДОО.

Совместная деятельность педагогов позволила более эффективно использовать их рабочее время. В результате многие педагоги в силу меньшей занятости смогли пройти обучение в на курсах повышения квалификации и получить высшее образование. Если до внедрения сетевого взаимодействия только трое из них имели высшую категорию, то после

внедрения число таких педагогов достигло 34. при этом повысился и образовательный уровень как руководителей, так и педагогов.

За период внедрения и использования модели сетевого взаимодействия в разы возросло количество единиц трансляции опыта, особенно на районном уровне и в отношении публикаций. Количество трансляций опыта увеличилось с 11 до 61 единицы, число публикаций возросло с 5 до 31 единиц.

В результате обмена опытом, постоянного повышения профессионального уровня в процессе сетевого взаимодействия педагоги ДОО смогли занять 51 место на конкурсах различного уровня, включая всероссийский.

За период внедрения системы сетевого взаимодействия педагогами были заняты призовые места на региональных и всероссийских конкурсах.

Таким образом, в МБДОУ «Детство» внедрена и успешно функционирует модель сетевого взаимодействия. Среди недостатков, препятствующих трансляции опыта по созданию и использованию модели сетевого взаимодействия выявлены следующие:

- система сетевого взаимодействия не регламентирована на локальном уровне дошкольной образовательной образовательной организации;
- низкий уровень использования таких обучающих технологий как вебинары и онлайн-семинары;
- отсутствие интеграции в Интернет, банк данных формируется на магнитном носителе, при этом его размещение в сети на официальном сайте позволило бы сократить время на консультирование среди персонала, способствовала более удобному формату использования информации. Электронное взаимодействие между управленческой командой, творческими группами, руководителями модулей через сайт ДОО сократило бы время на решение проблемных вопросов.

2.3 Анализ системы нормативно-правового регулирования сети МБДОУ «Детство»

Нормативно-правовое регулирование деятельности сети МБДОУ «Детство» осуществляется на двух уровнях:

- законодательные акты РФ, региональные законодательные акты Свердловской области, нормативные акты муниципального образования города Екатеринбург;
- локальные акты ДОО.

Основные акты первого уровня регулирования деятельности ДОО:

- Конституция РФ;
- Бюджетный кодекс;
- Гражданский Кодекс;
- Налоговый Кодекс;
- Трудовой кодекс;
- Федеральный закон РФ от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральный закон РФ от 29 декабря 2010 г. № 436 – ФЗ «О защите детей от информации, причиняющей вред их здоровью и развитию»;
- Федеральный закон от 24 июля 1998 г. № 124-ФЗ «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации»;
- Постановление Правительства РФ от 18 апреля 2012 года № 343 «Об утверждении правил размещения в сети интернет и обновления информации образовательном учреждение» и т.д.
- Постановлением Правительства РФ от 5 августа 2013 г. № 662 «Об осуществлении мониторинга системы образования»

- Распоряжение Правительства РФ от 17.02.2011 г. №163-р «О концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015годы »;
- Распоряжение правительства РФ от 22.11.2012 г. № 2148-р «Об утверждении Государственной программы «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 5.07.2001 г. № 505 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг»;
- Закон Свердловской области «Об образовании в Свердловской области» от 15.07.2013 г. № 78-ОЗ;
- Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 N 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования»;
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 30.08.2013 № 1014 Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования
- Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15.05. 2013 г. № 26 г. «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 "Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций"
- акты департамента образования МО город Екатеринбург.

Перечисленные выше нормативные акты регулируют деятельности сети дошкольных образовательных организаций. Но на данном уровне нормативно-правового регулирования не содержится норм, регламентирующих модель сетевого взаимодействия, созданную в сети дошкольных образовательных организаций.

Во исполнении требований нормативных актов (Гражданского Кодекса, ФЗ Об «Образовании в Российской Федерации», закона

Свердловской области «Об образовании в Свердловской области» и иных нормативных актов) разработан и утвержден устав МБДОУ «Детство», а также приняты иные локальные акты.

Исследование модели сетевого взаимодействия, внедренной в деятельность сети дошкольных образовательных организаций «Детство» выявило необходимость в разработке локальных актов, регламентирующих сетевое взаимодействие, включая как правовые основы совместной деятельности филиалов, так и регламента создания и функционирования творческих групп. При этом локальное регулирование сетевого взаимодействия не должно вступать в противоречие с положениями действующих в ДОО локальных актов. Вышесказанное обуславливает необходимость анализа положений принятых и действующих в МБДОУ «Детство» локальных актов.

Основополагающим локальным актом в деятельности сети дошкольной образовательной организации является Устав.

Действующий устав МБДУБ «Детство» утвержден распоряжением учредителя – Управлением образования № 1153/46/36 от 30.05.2016 г. и содержит в соответствии с требованиями нормативных актов РФ разделы:

- общие положения, регламентирующие структуру ДОО – наличие филиалов, их состав, местонахождение, определяющие порядок действия филиалов, взаимодействие с учредителем и ряд иных организационных аспектов;
- цели, задачи образовательной деятельности, типы и виды реализуемых образовательных программ;
- основные характеристики организации образовательной деятельности;
- права и обязанности участников образовательных отношений;
- имущественное и финансовое обеспечение учреждения;
- управление учреждением;
- локальные нормативные акты учреждения;
- ликвидацию, реорганизацию, изменение типа учреждения;

- внесение изменений в устав учреждения.

Анализ положений устава ДОО вывил их тождественность и соответствие требованиям нормативных актов РФ. В разделе устава ДОО «Локальные нормативные акты учреждения» определено, что:

- ДОО принимает локальные нормативные акты, содержащие нормы, регулирующие образовательную деятельность в пределах своей компетенции в соответствии с законодательством Российской Федерации в порядке, установленном уставом;
- учреждение принимает локальные нормативные акты по основным вопросам организации и осуществления образовательной деятельности, в том числе регламентирующие правила приема воспитанников, режим занятий воспитанников, порядок и основания перевода, отчисления и восстановления воспитанников, порядок оформления, возникновения, приостановления и прекращения отношений между учреждением и воспитанниками и (или) родителями (законными представителями) несовершеннолетних воспитанников;
- при принятии локальных нормативных актов, затрагивающих право воспитанников и работников Учреждения, учитывается мнение Совета родителей, а также в порядке и в случаях, которые предусмотрены трудовым законодательством;
- нормы локальных актов, ухудшающие положение воспитанников или работников учреждения по сравнению с установленными законодательством об образовании, трудовым законодательством положением, либо принятые с нарушением установленного порядка, не применяются и подлежат отмене учреждением;
- деятельность учреждения регламентируется следующими видами локальных актов – приказами директора учреждения, должностными инструкциями, коллективным договором, положении, инструкциями по охране труда и технике безопасности, правилами;

- при необходимости регламентации деятельности учреждения иными локальными актами, они подлежат регистрации в качестве изменений или дополнений к уставу.

Таким образом, уставом ДОО определены основные требования и виды локальных актов, условно совокупность которых можно классифицировать по следующим направлениям:

- образовательная деятельность;
- кадровое обеспечение;
- финансово-хозяйственная деятельность;
- организационные вопросы.

Организационные аспекты деятельности ДОО, регламентированы в локальных актах, перечисленных в таблице 8.

Таблица 8 – Локальные акты МБДОУ «Детство» регламентирующие организационные вопросы деятельности

Локальный акт	Порядок утверждения
Устав	Утверждает учредитель ДОО
Положение о филиале	Рассматривается на общем собрании трудового коллектива, утверждает директор ДОО
Программа управленческой деятельности	Утверждает директор ДОО
Положение об организации и оказании дополнительных услуг ДОО	Утверждает директор, согласовывается с председателем профсоюзного комитета ДОО
Положение Об общем собрании трудового коллектива МБДОУ «Детство»	Утверждает директор, согласовывается с председателем профсоюзного комитета ДОО
Положение О Совете МБДОУ «Детство»	Утверждает директор, согласовывается с председателем профсоюзного комитета ДОО
Положение О педагогическом совете МБДОУ «Детство»	Принимает совет ДОО, утверждает директор ДОО
Положение О родительском комитете МБДОУ «Детство»	Утверждает директор, согласовывается с председателем профсоюзного комитета ДОО
Приказы	Утверждает директор ДОО
Положение о создании и деятельности профсоюзной организации	Рассматривается на общем собрании трудового коллектива, утверждает директор ДОО
Положение об официальном Интернет- сайте	ФЗ № 273-ФЗ, Постановление Правительства РФ от 10.07.2013 г. N 582

Из перечисленных в таблице 9 локальных актов ДОО необходимо рассмотреть положение о филиале, которое принимается для каждого филиала – детского сада, входящего в сеть МБДОУ «Детство».

Положение о филиале содержит такие разделы как:

- общие положения (сведения о местонахождении, учредителе, нормативное регулирование и т.д.);
- цели образовательного процесса. Виды и типы реализуемых программ (дублируется соответствующий раздел устава ДОО);
- организация образовательного процесса (переносится информация из устава ДОО с учетом особенностей образовательной деятельности данного филиала исходя из его материально-технического обеспечения). Так в отдельные филиала сети МБДОУ «Детство» обеспечены бассейнами, другие нет, поэтому в положении о филиале отражаются все особенности организации образовательного процесса в отдельно взятом филиале с учетом соблюдения общих положений об организации образовательного процесса закрепленных в уставе ДОО. Также в отдельных филиалах детей принимают с более раннего возраста исходя из наличия ясельных групп и т.д.
- имущества и финансовое обеспечение филиала учреждения;
- управление филиалом учреждения. Управление филиалом Учреждения осуществляется в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании», Уставом Учреждения, Положением о филиале Учреждения и иными законодательными актами Российской Федерации. Управление филиалом осуществляет заведующий по д непосредственным руководством директора ДОО. На уровне филиалов не создаются общее собрание трудового коллектива, совет МБДОУ, педагогический совет МБДОУ. При этом в каждом филиале избирается и действует родительский комитет;
- участники образовательного процесса;

- локальные акты. Деятельность филиала регламентируется следующими видами локальных актов: приказами директора; распоряжениями заведующего филиалом Учреждения; правилами внутреннего трудового распорядка; коллективным договором; положениями; инструкциями по охране труда и технике безопасности; должностными инструкциями; иными локальными актами. Локальные акты не могут противоречить законодательству Российской Федерации;
- порядок внесения изменений (дополнений) в Положение о филиале Учреждения;
- реорганизация, ликвидация, изменение типа филиала Учреждения.

Таким образом, положение о филиале как локальный акт конкретизирует условия и порядок деятельности каждого отдельно взятого детского сада, входящего в МБДОУ «Детство».

В целом анализ локальных актов ДОО, регламентирующих организационные вопросы его деятельности, позволяет сформулировать следующие выводы:

- состав локальных актов в части правового регулирования организационных вопросов содержит основные документы необходимые для разграничений прав и обязанностей внутри ДОО, за исключением положения об организационной структуре ДОО, положения о документообороте ДОО, положение о регламенте проведения самообследования. Отсутствие положения об организационной структуре обусловлено тем, что в уставе ДОО и положениях о филиалах определен функционал директора и руководителей филиала, разграничены вопросы их компетенции и т.д. При этом в условиях реализации в ДОО модели сетевого взаимодействия организационная структура изменена, что обуславливает необходимость ее определения в локальных актах ДОО. Положение о документообороте в ДОО не разработано, что в процессе деятельности порождает вопросы в части согласования и утверждения приказов, инструкций и т.д. Наличие

потребности в данном локальном акте определяет необходимость его разработки;

- положения локальных актов, перечисленных в таблице 9, не противоречат нормам, определенных в законодательных документах РФ.

Финансово-хозяйственная деятельность МБДОУ «Детство» регламентируется на локальном уровне документами, указанными в таблице 9.

Таблица 9 – Локальные акты МБДОУ «Детство» регламентирующие финансово-хозяйственную деятельность

Локальный акт	Основание	Процедура утверждения
Положение о закупках	ФЗ 223–ФЗ от 18.07.2011 №44-ФЗ от 05.04.2013	Приказ директора ДОО
Положение об организации питания	Приказ Минздрава и Минобрнауки РФ от 11.03.2012 №213н/178	Приказ директора ДОО
Положение об оказании платных образовательных услуг в ДОО	Ч.2 ст.53; ст.54 , ст.101 №273-ФЗ; Постановление Правительства РФ от 15.08.2013 №706	Приказ директора ДОО
Положение об общем собрании (конференции) работников ДОО	ФЗ №273-ФЗ ч.4, ст.26	Общее собрание, Приказ директора ДОО
Положение об организации работы по охране труда и обеспечению безопасности образовательного процесса	ФЗ № 273-ФЗ, Трудовой Кодекс и др.	Приказ директора ДОО
Положение о комиссии по охране труда	Трудовой Кодекс и т.д.	Приказ директора ДОО
Инструкции по правилам техники безопасности и охраны труда	СанПин	Приказ директора ДОО
Положение об организации работы по обеспечению пожарной безопасности	СанПин	Приказ директора ДОО
Приказы, распоряжения директора по безопасности, финансам, техническим вопросам, медицине и иным хозяйственным вопросам	-	Приказ директора ДОО, заведующих филиалов с визой директора ДОО

Изучение положений локальных актов сети МБДОУ «Детство», регламентирующих финансово-хозяйственные аспекты деятельности, позволяет сформулировать следующие выводы:

- положениями локальных актов урегулированы все аспекты финансово-хозяйственной деятельности ДОО и филиалов;
- положения локальных актов, перечисленных в таблице 10, не противоречат нормам, определенных в законодательных документах;
- локальные акты, регламентирующие финансово-хозяйственную деятельность филиалов сети ДОО не требуют изменений в связи с внедрением модели сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство».

Образовательная деятельность МБДОУ «Детство» регламентируется на локальном уровне актами, указанными в таблице 10.

Таблица 10 – Локальные акты регламентирующие образовательную деятельность МБДОУ «Детство»

Локальный акт	Порядок утверждения
Устав	Утверждает учредитель ДОО
Положение о филиале	Рассматривается на общем собрании трудового коллектива, утверждает директор ДОО
Правила внутреннего распорядка воспитанников ДОО	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Положения об основной общеобразовательной программе ДОО и рабочих программы, разработанные педагогами и специалистами ДОО	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Положение о Программе развития ДОО	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Приказ об утверждении план работы ДОО на учебный год	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Приказы по организации образовательного процесса (учебный план, календарный график, расписание НОД, режим дня)	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Приказы по организации летней оздоровительной работы	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Приказы по организации выхода детей за территорию ДОО (приказы руководителя, маршруты и т.д.)	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Положение и приказы участия воспитанников в конкурсах различного уровня	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Приказы о повышении квалификации педагогов (перспективный план, посещение семинаров, конференций и т.д.)	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО

Приказы, утверждающие документацию деятельности старшего воспитателя: паспорт методического кабинета, методические рекомендации, план работы, информации, сведения, справки и т.д	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Приказы, утверждающие документацию деятельности музыкального руководителя: планы работ, циклограмма деятельности, отчеты, сценарии и др.	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Приказы, утверждающие документацию деятельности инструктора по физической культуре: планы работ, циклограмма деятельности, отчеты, сценарии и др.	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Приказы, утверждающие документацию деятельности учителя-логопеда: планы работ, циклограмма деятельности, отчеты, сценарии и др.	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Положение о мониторинге педагогического процесса	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО
Положения о порядке разработке индивидуальных маршрутов (траекторий) развития воспитанников, приказы по утверждению маршрутов	Рассматривается на педагогическом совете ДОО, утверждает директор ДОО

Исследование положений локальных актов сети МБДОУ «Детство», регламентирующих образовательную деятельность, показывает, что:

- образовательный процесс в филиалах сети ДОО имеет высокий уровень локального регулирования;
- положения локальных актов в части регламента образовательной деятельности не противоречат нормам действующего законодательства РФ;
- состав локальных актов филиалов сети ДОО требует изменений в связи с внедрением модели сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство».

Кадровое обеспечение МБДОУ «Детство» регулируется локальными актами, перечень которых включает:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- приказы по личному составу;

- приказ об утверждении штатного расписания;
- положения и инструкции о персональных данных работников;
- должностные инструкции;
- приказ об утверждении графика отпусков;
- положение об оплате труда и т.д.

Локальные акты по кадровому обеспечению деятельности МБДОУ «Детство» разработаны в соответствии с положениями нормативных актов РФ. Нормы, ухудшающие положение работников сети дошкольных образовательных организаций в локальных актах по кадровому обеспечению отсутствуют. При этом должностные инструкции педагогов не приведены в соответствие с изменениями их профессиональной деятельности в связи с внедрением и использованием модели сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство». Фактически сформированы только приказы и должностные инструкции руководителей модулей. Также не изменены должностные инструкции заведующих, совмещающих функции управления в филиалах сети.

Таким образом, результаты проведенного исследования системы нормативно-правового регулирования сети дошкольных образовательных организаций «Детство» свидетельствуют о необходимости его совершенствования на локальном уровне.

2.4 Мероприятия по совершенствованию нормативно-правового регулирования в условиях сетевого взаимодействия в МБДОУ «Детство» и оценка их эффективности

Совершенствование нормативно-правового регулирования МБДОУ «Детство» функционирования модели сетевого взаимодействия связано с изменением локальных актов и разработкой новых актов на локальном уровне по направлениям, представленным на рис. 14.



Рисунок 14 – Направления совершенствования локального нормативно-правового регулирования на локальном уровне МБДОУ «Детство» в условиях использования модели сетевого взаимодействия

Таким образом, в МБДОУ «Детство» необходимо:

- разработать и утвердить локальные акты, регламентирующие сетевое взаимодействие филиалов;
- разработать и утвердить локальные акты по организационным вопросам, предусмотрев в них положения, относящиеся к сетевому взаимодействию;

- внести изменения в локальные акты по организационным вопросам в части совместной деятельности филиалов.
- внести изменения в должностные инструкции заведующих, совмещающих функции управления 2 филиалами, в должностные инструкции педагогов-воспитателей, совмещающих функции музыкальных работников, инструкторов по физической культуре.

Разработка и утверждение локальных актов, регламентирующих сетевое взаимодействие филиалов, включает:

- подготовку локального акта «Положение о сетевом взаимодействии в МБДОУ «Детство»;
- подготовку локального акта «Положение об управленческой команде сетевого взаимодействия»
- подготовку локального акта «Положение о творческих группах педагогов».

В локальном акте «Положение о сетевом взаимодействии в МБДОУ «Детство». В приложении к данному локальному акту необходимо определить организационную схему сетевого взаимодействия, представленную на рис. 12 и 13 настоящего диссертационного исследования.

Проект положения представлен в приложении к настоящей диссертационной работе (без приведения приложения организационной схемы сетевого взаимодействия).

В локальных актах «Положение об управленческой команде» и «Положение о творческих группах педагогов» определить все функции, обязанности и регламент работы в соответствии с порядком, описанным в параграфе 2.2 настоящего диссертационного исследования.

Далее необходимо внести изменения в Положения об официальном сайте, закрепив в нем электронный документооборот между участниками сетевого взаимодействия и порядок создания электронного банка знаний.

В должностные инструкции педагогов и заведующих филиалов ДОО, совмещающих функции в образовательном процессе и в процессе управления включить положения о совмещении.

Далее необходимо разработать Положение о документообороте, включая следующие нормы о формировании банка знаний в процессе функционирования модели сетевого взаимодействия:

- установить ответственных лиц за формирование банка знаний;
- определить структуру банка знаний;
- определить требования к оформлению материалов, используемых в процессе формирования банка знаний;
- определить порядок использования материалов банка знаний.

В положении о документообороте включить новую организационную схему ДОО, приведенную на рис. 11 настоящего диссертационного исследования.

Также необходимо разработать и утвердить Положение о проведении самообследования, включая порядок представления в нем итоговых результатов сетевого взаимодействия, для чего указать:

- состав и методику расчета показателей, используемых для оценки сетевого взаимодействия;
- периодичность формирования данных показателей (раз в год, квартал, за полугодие).

План реализации определенных выше мероприятий представлен в таблице 11.

Таблица 11 – План реализации мероприятий по совершенствованию нормативно-правового регулирования деятельности МБДОУ «Детство»

Мероприятие	Исполнитель	Контроль и утверждение	Период	Результат – эффективность
Разработка и утверждение Положения о сетевом взаимодействии	Управленческая команда	Директор ДОО	Сентябрь 2017 г.	Система сетевого взаимодействия в полном объеме будет регламентирована на локальном уровне

Продолжение таблицы 11

Разработка и утверждение положения об управленческой команде	Управленческая команда	Директор ДОО	Сентябрь 2017 г.	Четкая регламентация функций управленческой команды, повышение уровня ответственности ее участников
Разработка и утверждение положений о творческих группах педагогов	Управленческая команда, творческие группы педагогов	Директор ДОО	Сентябрь 2017 г.	Определение функций, обязанностей, прав сделает работу творческих групп более прозрачной, улучшит взаимодействие внутри групп, позволит педагогам соревноваться за лидерство в группах
Изменение положения об официальном сайте	Директор ДОО	Директор ДОО	Сентябрь 2017 г.	Определение регламента для последующей интеграции сетевого взаимодействия в Интернет, формирования в сети интернет электронного банка знаний
Изменение должностных инструкций заведующих филиалов педагогов	Директор ДОО	Директор ДОО	Сентябрь 2017 г.	Систематизация и уточнение трудовых функций и ответственности сотрудников, закрепление оснований роста их заработной платы
Разработка и утверждение положения о документообороте	Управленческая команда, директор ДОО, педагогический совет	Директор ДОО	Октябрь 2017 г.	Формирование прозрачной системы документооборота ДОО, учитывающей сетевое взаимодействие филиалов исключение дублирования документов, информации и т.д.
Разработка и утверждение положения о проведении самообследования	Управленческая команда, директор ДОО, педагогический совет	Директор ДОО	Ноябрь – декабрь 2017 г.	Создание методология оценки результатов сетевого взаимодействия, их влияния на качество образовательных услуг

Реализация представленных в таблице 11 мероприятий позволит повысить уровень локального регулирования деятельности филиалов сети МБДОУ «Детство». В результате система нормативно-правового регулирования деятельности будет приведена в соответствие с теми процессами, которые протекают в дошкольной образовательной организации. Эффективность мероприятий состоит в том, что за счет изменения действующих локальных актов, принятия новых локальных актов будет сформирована правовая база, обеспечивающая устойчивое развитие ДОО по всем направлениям его деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сетевое взаимодействие – совокупность взаимодействующих субъектов образовательной деятельности, предоставляющих друг другу собственные образовательные ресурсы с целью достижения образовательных целей и построения нового предметного и иного знания. Применительно к деятельности дошкольных образовательных организаций сеть – это совокупность занимающих определенные позиции субъектов и связей между ними, направленных на решение определенных проблем посредством: преодоления автономности и закрытости участников сети; организации взаимодействия на принципах социального партнерства; выстраивания вертикальных и горизонтальных связей между участниками сети.

Сетевое взаимодействие не только позволяет решать проблемы, возникающие в деятельности ДОО, но позволяет обеспечивать инновационность развития ДОО, т.е. становится современной высокоэффективной инновационной технологией, которая позволяет образовательным организациям не только выживать, но и динамично развиваться, реализовывать образовательные программы.

Деятельность дошкольных образовательных организаций регламентируется нормами различных отраслей права: образовательного, бюджетного, гражданского, трудового, налогового права и т.д. Для эффективной деятельности ДОО важнейшее значение имеют как нормативные акты РФ, так и локальные акты самого ДОО, в совокупности формирующие систему правового регулирования ДОО.

Особенностью ДОО является то, что аспекты их деятельности имеют высокий уровень локального регулирования. На уровне локального регулирования получают развитие нормы, которые четко урегулированы действующим законодательством и нормы, механизм реализации которых отличается вариативностью и требует уточнения. Локальный акт

образовательной организации представляет собой основанный на законодательстве официальный правовой документ, принятый в установленном порядке компетентным органом управления образовательной организации, регулирующий отношения в рамках данной образовательной организации, направленный на установление, изменение или отмену правовых норм. Совокупность актов локального регулирования согласно действующему законодательству в сфере образования регламентируют большое количество вопросов, поэтому локальные акты в деятельности ДОО имеют важнейшее значение и обеспечивают устойчивое развитие ДОО.

Управленческое консультирование обеспечивает квалифицированную помощь в вопросах функционирования ДОО, результативность которой зависит от многих конкретных обстоятельств: от степени квалифицированности консультантов, от отношения к ним руководителей ДОО, от возможностей педагогического коллектива, от степени взаимопонимания и взаимодействия консультантов, руководителя и педагогов.

Особенности управленческого консультирования как совместной деятельности консультантов и ДОО или педагогов (управленцев) обуславливают его эффективную реализацию в условиях сетевого взаимодействия. Учитывая роль и значимость локального регулирования ДОО, одним из направлений управленческого консультирования может являться нормативно-правовое регулирование их деятельности. Результатом совместной деятельности консультантов и ДОО будет в данном случае являться действенная система локального регулирования, учитывающая положения законодательства РФ, не противоречащая им, раскрывающая особенности образовательной деятельности отдельного ДОО.

Организация сетевого взаимодействия в деятельности ДОО включает несколько этапов и работы по созданию полного пакета нормативных документов на уровне объединения, т.е. локальных актов определяющих концепцию совместной деятельности; программы совместной деятельности;

положения об образовательном комплексе, интегрирующим различные виды, уровни и формы образовательной и социально-культурной деятельности и иных документов, отражающих и фиксирующих условия и порядок материально-технического и финансового обеспечения деятельности, включая определение механизмов распределения трудовых ресурсов и нематериальных активов.

Проведенное исследование показало, что в МБДОУ «Детство» разработана и внедрена модель сетевого взаимодействия между филиалами. В результате внедрения и использования модели сетевого взаимодействия в ДОО сформирована саморазвивающаяся образовательная среда в которой: обеспечивается повышение квалификации педагогов без отрыва от основной деятельности; применяются современные интерактивные формы обучения и взаимодействия педагогов. Модель успешно функционирует и позволила улучшить показатели деятельности ДОО.

Среди недостатков, препятствующих трансляции опыта по созданию и использованию модели сетевого взаимодействия выявлены следующие:

- система сетевого взаимодействия не регламентирована на локальном уровне дошкольной образовательной организации;
- низкий уровень использования таких обучающих технологий как вебинары и онлайн-семинары;
- отсутствие интеграции в Интернет, банк данных формируется на магнитном носителе.

Результаты проведенного исследования системы нормативно-правового регулирования сети дошкольных образовательных организаций «Детство» выявили необходимость его совершенствования посредством осуществления следующих мероприятий:

- разработать и утвердить локальные акты, регламентирующие сетевое взаимодействие филиалов;

- разработать и утвердить локальные акты по организационным вопросам, предусмотрев в них положения, относящиеся к сетевому взаимодействию;
- внести изменения в локальные акты по организационным вопросам в части совместной деятельности филиалов.
- внести изменения в должностные инструкции заведующих, совмещающих функции управления 2 филиалами, в должностные инструкции педагогов-воспитателей, совмещающих функции музыкальных работников, инструкторов по физической культуре.

Практическое освоение данных мероприятий позволит повысить уровень локального регулирования деятельности филиалов сети МБДОУ «Детство». В результате система нормативно-правового регулирования деятельности будет приведена в соответствие с теми процессами, которые протекают в дошкольной образовательной организации. Эффективность мероприятий состоит в том, что за счет изменения действующих локальных актов, принятия новых локальных актов будет сформирована правовая база, обеспечивающая устойчивое развитие ДОО по всем направлениям его деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // СЗ РФ. 2014. № 31. ст. 4398.
2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 31.12.2014, с изм. от 02.05.2015) // СЗ РФ. - 2012. - № 53. Ст. 7598.
3. Федеральный закон «Об основных гарантиях прав ребенка в Российской Федерации» от 24.07.1998 № 124-ФЗ (ред. от 02.12.2013) // СЗ РФ. – 1998. - № 31. Ст. 3802.
4. Постановление Правительства РФ «О Федеральной целевой программе развития образования на 2011-2015 годы» от 07.02.2011 г. № 61 // СЗ РФ. - 2011. - № 10. Ст. 1377.
5. Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 - 2020 годы» от 15.04.2014 г. № 295 // СЗ РФ. - 2014. - № 21. Ст. 2541.
6. Постановление Правительства Российской Федерации «О Федеральной целевой программе развития образования на 2016-2020 годы» от 23 мая 2015 г. № 497 г. // СЗ РФ. - 2015. - № 22. Ст. 3232.
7. Приказ Министерства образования и науки РФ «Типовое положение о дошкольном образовательном учреждении» от 27 октября 2011 г. № 2562.
8. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. № 1155 г. Москва «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» // Российская газета. 2013. 25 ноября.
9. Абанкина И. В. Эффективные модели сетевого межведомственного взаимодействия организаций, реализующих программы дополнительного образования. - URL: <http://yandex.ru/search/?lr=78&clid=40795&text=1.%>.

10. Аванесов В. С. Модернизация образования в России: ключевые проблемы и пути их решения // Народное образование. 2017. № 1. С. 35-39.
11. Акулов В.Б., Василенко Н.В., Линьков А. Я. Управление знаниями в сетевых взаимодействиях // Universum: Вестник Герценовского университета. 2014. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-v-setevyh-vzaimodeystviyah>.
12. Багаутдинова С.Ф., Сальникова Л.Н. Управление дошкольным образованием. - М.: Флинта, 2015. – 374 с.
13. Борисенко Л.В. Метод административно-правового регулирования в сфере государственного управления системой образования // Пробелы в российском законодательстве. 2013. №2. С.250-253.
14. Бочкарева С.В., Милаева О.Г. К вопросу об уставе и локальных актах образовательных организаций в контексте реализации нового федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» // Огарёв-Online. 2014. №25 (38). С.10-15.
15. Бугрова Н. С. Сетевое взаимодействие в системе повышения квалификации педагогических кадров: дис. канд. пед. наук. Омск, 2009. – 188 с.
16. Бурмистрова И. В. Сетевое взаимодействие как одна из эффективных инновационных форм методической работы с педагогами ДООУ // Молодой ученый. 2016. №12.6. С. 17-22.
17. Василевская Е. В. Методическое сопровождение педагогов на основе сетевого подхода в условиях инновационного развития образования // Непрерывное педагогическое образование в контексте инновационных проектов общественного развития: Сборник научных статей международной научно-практической конференции, 19–21 июня 2012г. М.: АПКиППРО, 2012. – 210с.
18. Вифлеемский А.Б. Актуальные вопросы экономики и права в образовании: ответы без цензуры. - М: Народное образование. 2014. – 152 с.

19. Грошева А. В. Развитие образовательного пространства при сетевом взаимодействии ОУ // Педагогическое образование и наука. 2012. № 10. С. 44–46.
20. Губанова Е.В. Оказание платных дополнительных услуг // Экономика образования. 2013. № 4. С.45-52
21. Давыдова Н. Н., Федоров В. А. Моделирование развития образовательных учреждений на основе сетевого подхода // Педагогика. 2013. № 6. С. 49–54.
22. Данилина Т.А. Инновационная деятельность в ДОУ: программно-методическое обеспечение: пособие для рук. и адм. работников / Т. А. Данилина, И. А. Урмина. – М.: Инфра-М, 2015. – 320 с.
23. Дорожкин Е.М., Давыдова Н. Н. Развитие образовательных учреждений в ходе сетевого взаимодействия // Высшее образование в России. 2013. № 11. С. 11–16.
24. Дошкольная педагогика: учебник для бакалавров, под общ. ред. Н.В. Микляевой. – М.: Издательство Юрайт, 2013. - 548 с.
25. Дюков В.М. О моделях трансляции инновационного опыта дошкольных образовательных учреждений // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2011. - № 1. - С. 16-24.
26. Жданко Т.А. Организации сетевого взаимодействия разноуровневых образовательных систем на основе системно-деятельностного подхода // Вестник ИГЛУ. 2013. №3 (24). С.230-234.
27. Женина В.С. Синергетическая природа сетевого взаимодействия учреждений высшего профессионального образования // Мировоззренческие и методологические проблемы в философском осмыслении мира человеком: сб. науч. ст. студентов и аспирантов ПГГПУ / отв. ред. Е.М. Калашникова; Перм. гос. гуманитар.-пед. ун-т. – Пермь, 2014. – 130 с.
28. Жукова Л.П. Государственно-общественное управление в дошкольных образовательных организациях. – М.: Национальный книжный центр, 2014. - 112 с.

29. Зенкова М.А. Административно-правовое регулирование деятельности системы образования в РФ // Вестник уральского института управления, экономики и права. 2016. № 3. 85-90
30. Иванов В.И., Соркина М.О. Основные изменения в законе «Об образовании в Российской Федерации» // Территория науки. 2015. №3. С.160-164
31. Кларин М.В. Парадоксы инновационной образовательной практики: вызовы и выводы для теории непрерывного образования // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. 2014. №1 (27). С.6-18.
32. Князева И.Н. Проблемы систематизации локальных актов образовательных организаций высшего образования // Правопорядок: история, теория, практика. 2016. №3 (10). С.25-27.
33. Кораблева Г.Б., Кузьменко Т.В. Проблемы и перспективы развития дошкольных образовательных учреждений // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2013. №4. С.66-72.
34. Коршунова Н.В. Сетевые формы взаимодействия образовательных организаций: проблемы реализации образовательного законодательства // Вестник ЧГПУ. 2016. №7. С.63-69.
35. Костина Т. И., Молоканова Н. В., Битюкова Г. Н., Кудряшова Н. А. Сетевое взаимодействие педагогов дошкольных учреждений как инновационная модель организации методической деятельности // Молодой ученый. 2016. №23.2. С. 56-59.
36. Кошкин И.В. Взаимодействие участников образовательных отношений, как фактор формирования безопасной образовательной среды (дошкольное образование) // Научные труды Московского гуманитарного университета. 2016. №6. С.4 – 8.
37. Лаврентьева Н.Г. Инновационная система организации образования дошкольников // Педагогическое образование и наука. 2014. № 3. С. 29-32.

38. Лашкова Л.Л. Проблемы и перспективы развития системы дошкольного образования // Концепт. 2013. № 6. С.21-25.
39. Леван Т.Н. Сетевое взаимодействие в образовании // Образование и наука. 2015. № 9 (128). С. 83- 106.
40. Маханева М.Д., Князева О.Л. Перспективная модель организации деятельности ДОУ. – М.: Сфера, 2004 г. – 341 с.
41. Москвин С.Н. Распределенная модель сетевого взаимодействия как механизм формирования управленческих умений руководителей школы // Наука и школа. 2017. №2. С.131-137.
42. Нетерина Е. А. Сетевое взаимодействие - основа динамичного развития вузов // Высшее образование в России: научно-педагогич. журнал. - 2013. - № 4. - С. 128-133.
43. Новосёлова А.Н. Некоторые проблемы правового регулирования при управлении дошкольной образовательной организацией // Интерактивная наука. 2016. №2. С.60-62.
44. Новосёлова Антонина Николаевна Отдельные аспекты правового регулирования сферы дошкольного образования и повышение уровня профессиональных компетенций руководителей дошкольных образовательных организаций // Сибирский педагогический журнал. 2016. №5. С.72-77.
45. Нормативная база современного дошкольного образования: нормативные документы. – М.: Просвещение, 2014. – 112 с.
46. Организация сетевого взаимодействия при реализации дополнительных образовательных программ: методические рекомендации: сост. В.А. Рудаков: - Ханты-Мансийск: АУ Институт развития образования, 2015, 40 с.
47. Османкин Н.Н. Матричный формат управленческих взаимодействий в организации развития предприятий // Вестник СГАУ. 2012. №6 (37). С.117-125

48. Осяк С.А., Газизова Т.В., Колокольникова З.У., Лобанова О.Б., Храмова Л.Н., Коршунова В.В. Сетевое взаимодействие в педагогическом образовании // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id>.

49. Пивоваров А.А. Нормативно-правовые основы сетевого взаимодействия образовательных организаций URL: <http://nsportal.ru/vuz/pedagogicheskie-nauki>.

50. Полякова О.Д., Шмелева Е.А. Сопряжение образовательных стандартов высшего и дошкольного образования с профессиональным стандартом педагога // СИСП. 2015. №7 (51). С.328-339.

51. Пуденко Т.И., Богуславская Т.Н. К вопросу о критериях оценки эффективности деятельности дошкольных образовательных организаций // Управление образованием: теория и практика. 2015. №2 (18). С.13-29.

52. Пуляева Е.В. Локальное регулирование в сфере образования // Журнал российского права. 2010. №12 (168). С.38-43.

53. Путинцева Л.В. Особенности технологии сетевого взаимодействия для профессионального развития педагога // Гуманитарный вектор. Серия: Педагогика, психология. 2015. №1 (41). С.72-76.

54. Реализация вариативных моделей сетевого взаимодействия общего, дополнительного и профессионального образования в рамках организации внеурочной деятельности. Методические рекомендации: сайт. - URL: <http://yandex.ru/search/>.

55. Реброва В.И. Нормативно-правовое регулирование образовательной деятельности в дошкольной образовательной организации в современных условиях // Ленинградский юридический журнал. 2016. №3 (45). С.49-59.

56. Рудакова Е.Н. Государственная образовательная политика: этапы становления и современное состояние // Вестник Московского государственного областного университета. Сер. История и политические науки. 2012. № 4. С. 170-175.

57. Сахарова В.И. Сетевое взаимодействие образовательных учреждений как ресурс развития системы профессионального образования // Вестник ТГПУ. 2012. №8. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/setevoe-vzaimodeystvie-obrazovatelnyh-uchrezhdeniy-kak-resurs-razvitiya-sistemy-professionalnogo-obrazovaniya>.
58. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. – М., 2012. – 256 с.
59. Сетевая организация образования: тенденции и перспективы: монография / С.Д. Каракозов, К.Г. Митрофанов. – Барнаул: АлтГПА, 2011. – 180 с.
60. Середкина Н.А. Профессиональная поддержка педагогических кадров в ДОУ // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Наука и социум». 2017. № 1. С.149-154.
61. Сиденко А.С. Использование сетевого взаимодействия для обеспечения развития инновационного потенциала педагогов // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2012. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-setevogo-vzaimodeystviya-dlya-obespecheniya-razvitiya-innovatsionnogo-potentsiala-pedagogov>.
62. Смолеусова Т.В. ФГОС дошкольного образования: главное в структуре, содержании, преемственности // Вестник НГПУ. 2015. №1 (23). С.7-19.
63. Старкова Е.Е. Сетевое взаимодействие сельских образовательных учреждений в условиях социокультурной модернизации образования (на материале Сибирского федерального округа). - дис. доктора. пед. наук. Томск, 2015. – 460 с.
64. Суханова Е. А. Разработка и реализация сетевых образовательных программ как проблема организационных изменений в системе образования // Вестник ТГУ. – 2012. – № 358. – С. 206– 211.

65. Сухова О.В. Педагогические условия развития профессиональной компетентности руководителя дошкольной образовательной организации // КПЖ. 2017. №1 (120). С.61-65.

66. Тарасова Н.И. Качество дошкольного образования на современном этапе // Сборник материалов Ежегодной международной научно-практической конференции «Воспитание и обучение детей младшего возраста». 2016. №5. С.924-925.

67. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное учреждение: управление по результатам. - М.: Новая школа, 2013. – 124 с.

68. Управление качеством в образовательном учреждении: сборник научных статей и тезисов. Выпуск 3. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2012. – 184 с.

69. Феклистова Е.В. Управление дошкольным образовательным учреждением. Специфика // Практика управления в ДОУ. 2015. № 1. С. 16-18.

70. Фролов Ю.Н. Сетевое взаимодействие образовательных организаций: стратегические вызовы и новые подходы // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2015. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/setevoe-vzaimodeystvie-obrazovatelnyh-organizatsiy-strategicheskie-vyzovy-i-novye-podhody>.

71. Хабарова Т.В. Педагогические технологии в дошкольном образовании. – СПб. : Изд. Детство пресс, 2011. - 387 с.

72. Хачатрян Л.С. Роль дошкольных образовательных учреждений на рынке образовательных услуг России // Сервис в России и за рубежом. 2010. №1. С.99-109.

73. Цыс И. Н., Гоцуляк Н. В. Оптимизация методической работы с использованием муниципального сетевого взаимодействия //Управление ДОУ. 2016. № 3. С. 15-19.

74. Чебыкина Н.А. Научные подходы в управлении дошкольным образовательным учреждением / Н.А. Чебыкина // Гуманитарные и социальные науки. 2012. № 4. С. 183-191.

75. Шилова О. Н. Вызовы времени и проблема сетевого взаимодействия в сфере образования // Человек и образование. 2013. № 4 (37). С. 4–9.

76. Шкатулла В. И. Образовательное право России: Учебник для вузов. - М.: Юстицинформ, 2015. – 594 с.

77. Шклярова О. А., Демин С. В. Формирование управленческой команды по развитию кадрового ресурса в образовательном учреждении // Инновационные проекты и программы в образовании. 2013. № 5. С.25–29.

78. Шумина Е.В. Качество дошкольного образования - региональный аспект // Сборник материалов Ежегодной международной научно-практической конференции «Воспитание и обучение детей младшего возраста». 2016. №5. С.997-1001.

79. Яшина Г. А., Сиденко А. С., Сиденко Е. А. Необходимое условие введения ФГОС второго поколения – создание инновационной среды образовательной организации средствами внутрифирменного повышения квалификации. // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2014. № 4. С. 66–70.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Проект Положения о сетевом взаимодействии филиалов МБДОУ «Детство»

1. Общие положения

1.1. Положение представляет собой локальный акт, разработанный в соответствии с действующими правовыми и нормативными документами системы образования:

- ✓ Закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29.12.2012;
- ✓ Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам-образовательным программам дошкольного образования»;
- ✓ Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155;
- ✓ Постановление Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 15.05.2013 № 26 «Об утверждении СанПиН 2.4.1.3049-13 «Санитарно-эпидемиологические требования к устройству, содержанию и организации режима работы дошкольных образовательных организаций»;
- ✓ Устав муниципального дошкольного образовательного учреждения.

1.2. Положение о сетевом взаимодействии разработано с целью совершенствованию деятельности дошкольной образовательной организации в условиях внедрения ФГОС ДО.

1.3. Сетевое взаимодействие основано на равном положении в системе относительно друг друга и на многообразии связей при реализации плана работы по реализации ФГОС ДО; на объединении ресурсов дошкольных образовательных учреждений, входящих в сеть, и их активное использование в процессе транслирования опыта работы по реализации ФГОС ДО.

1.4. Структура сети объединяет в себе 21 филиал – детские сады, функционирующих в рамках одного юридического лица на основе добровольного взаимодействия руководителей и педагогов, их групп.

1.5. Основными направлениями деятельности ДОО, входящих в сетевое взаимодействие являются:

- ✓ трансляция опыта работы дошкольных организаций по реализации ФГОС ДО;
- ✓ реализация модели организационно-методического сопровождения педагогов ДОО в условиях реализации ФГОС ДО;
- ✓ повышение профессиональной компетентности руководящих и педагогических работников дошкольного образования по вопросам реализации ФГОС ДО;
- ✓ совершенствование образовательной деятельности в педагогической сфере;
- ✓ развитие эффективных педагогических технологий и механизмов организации образовательной деятельности;
- ✓ создание методического банка разработок по реализации ФГОС ДО.

1.6. Деятельность филиалов ДОО в сетевом объединении призвана формировать новые практики в дошкольном образовательном пространстве, обеспечить разработку, апробацию и внедрение в образовательную практику более качественных и эффективных образовательных продуктов, направленных на повышение качества дошкольного образования.

1.7. В настоящем Положении используются следующие термины:

- ✓ Участники образовательных отношений;
- ✓ Управленческая группа – группа лиц из числа работников ДОО, ответственная за внедрение и функционирование модели сетевого взаимодействия;
- ✓ Творческая группа педагогов – группа педагогов из числа сотрудников филиалов ДОО, выбравшая одно из направлений деятельности;

- ✓ Обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность.
- ✓ Обучающиеся (воспитанники) -лица, осваивающие образовательную программу дошкольного образования.
- ✓ Сотрудничество - это общение «на равных», где никому не принадлежит привилегия указывать, контролировать, оценивать.
- ✓ Взаимодействие - это способ организации совместной деятельности, которая осуществляется с помощью коммуникаций и объединения;
- ✓ Модель взаимодействия – механизм коммуникаций и связей между участниками образовательных отношений;
- ✓ Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО) - совокупность обязательных требований к дошкольному образованию. Он является ориентиром для независимой оценки качества дошкольного образования.
- ✓ Качество образования - комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающихся, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, и потребностям заказчика, в том числе степень достижения воспитанниками планируемых результатов освоения основной образовательной программы дошкольного образования.

1.8. Преимущества сетевого взаимодействия

Использование механизмов сетевого взаимодействия позволяет ДОО:

- ✓ выступать в новом качестве - ответственного и активного партнера содержательного взаимодействия с и коллегами из всех филиалов ДОО;
- ✓ расширять ресурсные возможности ДОО, развиваться за счет включения в новые проекты и новые контексты взаимодействия,
- ✓ предоставляет основания для социального позиционирования в сфере дошкольного образования;

- ✓ позволяет получить общую картину по филиалу и оценить свои позиции по различным основаниям в сравнении с другими учреждениями;
- ✓ определять план развития всей ДОО и филиалов, определяя свои слабые и сильные стороны функционирования.

1.9. Использование сетевой формы взаимодействия ДООУ осуществляется на основании настоящего положения и иных локальных актов ДОО.

1.10. Сетевое взаимодействие строится в режиме системных мероприятий через разнообразные формы, а также использование образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

1. Цель, задачи и принципы сетевого взаимодействия

2.1. Основными целями сетевого взаимодействия ДОО являются:

- ✓ создание условий, способствующих расширению спектра и качества предоставляемых образовательных услуг;
- ✓ создание условий для непрерывного развития профессиональных компетентностей у педагогических кадров, содействующих повышению качества дошкольного образования в условиях реализации ФГОС ДО;
- ✓ организационно-методическое сопровождение мероприятий, направленных на введение и реализацию ФГОС ДО в образовательную деятельность дошкольных образовательных организаций;
- ✓ координация инновационной образовательной деятельности в дошкольных учреждениях;
- ✓ формирование единого образовательного пространства среди участников муниципального сообщества, расширение общественного участия.

2.2. Основные задачи, решаемые в сетевом объединении ДОО:

- ✓ обеспечить более широкий охват педагогических кадров дошкольных учреждений активной методической работой;
- ✓ обеспечить освоение педагогами нового информационно-образовательного пространства в контексте ФГОС ДО;

- ✓ обеспечить освоение педагогами поиска способов и приемов использования в образовательной деятельности современного содержания, эффективных образовательных технологий;
- ✓ стимулировать самообразование и самореализацию педагогов;
- ✓ активизировать обмен опытом работы, мнениями, знаниями разных по уровню образования, квалификации педагогов ДОО;
- ✓ формировать конкурентоспособность педагогов;
- ✓ стимулировать потребность в освоении и применении информационно - коммуникационных технологий;
- ✓ развивать творческое взаимодействие и сотрудничество педагогов филиалов ДОО.

2.3. Основные принципы сетевого взаимодействия:

- ✓ принцип добровольности;
- ✓ принцип сотрудничества;
- ✓ принцип профессиональной компетентности;
- ✓ принцип заинтересованности.

2.4. Основные функции сетевого взаимодействия ДОО:

- ✓ организационно-методическое обеспечение процессов реализации ФГОС ДО;
- ✓ координация усилий по развитию ресурсного обеспечения ДОО;
- ✓ создание и поддержка информационной базы данных по ресурсному обеспечению основных направлений деятельности сети;
- ✓ программно-методическое сопровождение образовательной деятельности сетевого взаимодействия, с включением методической продукции различного вида;
- ✓ информирование социума об основных направлениях и результатах своей деятельности через сайт;
- ✓ сбор, систематизация, анализ информации о деятельности ДОО в сети.

3. Организация работы сетевого взаимодействия

3.1. Состав сетевого объединения.

В сетевое объединение входят все категории педагогов и административного состава: заведующие, старшие воспитатели, педагоги всех филиалов ДОО.

3.2. Организационная структура сетевого взаимодействия.

- ✓ Управленческая команда;
- ✓ Творческие группы педагогов;
- ✓ Директор ДОО
- ✓ Руководитель (руководители) модулей и творческих групп педагогов выбирается между участниками сетевого взаимодействия.
- ✓ Управление ресурсами проекта, управление сроками выполнения проекта, контроль над организацией работ в проектных группах, управление проблемами проекта, управление качеством проекта, управление рисками проекта осуществляется управленческой командой в соответствии с положением разработанным отдельно от настоящего положения
- ✓ Ответственный за организацию работы по взаимодействию в ДОО – директор МБДОУ «Детство», выполняющий функции координационного центра

3.3. Функции участников сетевого взаимодействия:

- ✓ обеспечение достижения целей проекта;
- ✓ управление командой проекта;
- ✓ организации работы рабочей группы на этапе инициации проекта;
- ✓ формирование команды проекта на этапах планирования, реализации и закрытия проекта;
- ✓ установление правил взаимодействия внутри команды проекта таких, которые обеспечивают наиболее эффективную работу команды.
- ✓ взаимодействие с основными участниками проекта с целью создания положительного влияния участников на ход выполнения проекта.
- ✓ планирование и руководство выполнением работ на этапе инициации, разработка и согласование проекта;
- ✓ проведение мониторинга состояния проекта;

- ✓ налаживание эффективной коммуникации со всеми заинтересованными сторонами проекта - планирование и организация обмена информацией;
- ✓ разработка стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами, такой, чтобы получить поддержку участников проекта;
- ✓ представление проектной команды на совещаниях руководства
- ✓ разрешение межличностных конфликтов;
- ✓ разрешение вопросов распределения ресурсов на всех уровнях организации;
- ✓ установление всех необходимых коммуникационных связей;
- ✓ формирование интегрированной системы контроля изменений в проекте;
- ✓ расставление приоритетов;
- ✓ подбор, мотивация персонала;
- ✓ формирование благоприятной атмосферы в команде.
- ✓ Определение содержания работ и планирование проектной деятельности;
- ✓ Текущий мониторинг реализации проекта;
- ✓ Подготовка и организация (тренингов, семинаров, встреч, конференций, круглых столов, и пр.)
- ✓ Ведение протоколов;
- ✓ Ведение информационной базы проекта;
- ✓ Обеспечение доведения информации до всех участников проекта;
- ✓ Сбор информации по реализации проекта и анализ реализации проекта;
- ✓ Ведение делопроизводства, документооборот, хранение.

4. Организация сетевого взаимодействия ДООУ

4.1. Управленческая команда (Руководители филиалов):

- ✓ разрабатывают планы-графики работы для включения в общий план работы сети и непосредственно руководят их выполнением;
- ✓ осуществляют организационное руководство работами;

- ✓ несут ответственность за эффективность инновационной деятельности, своевременный анализ, описание результатов и предъявления их.
- 4.2. Творческие группы педагогов организуют и координируют мероприятия в рамках сетевого взаимодействия.
- 4.3. Команда исполнителей в лице воспитателей и специалистов филиалов ДОО осуществляют непосредственную реализацию содержания проекта в рамках сетевого взаимодействия.

5. Права и обязанности филиалов ДОО

5.1. Филиалы ДОО имеют право:

- ✓ на получение информационной помощи со стороны методической службы сетевого взаимодействия;
- ✓ на консультационную помощь со стороны научного руководителя (при его наличии) в рамках реализации наиболее сложных вопросов плана работы ДОО;
- ✓ распространять инновационный опыт работы, публиковать методические материалы и материалы из опыта работы.

5.2. Филиалы ДОО обязаны:

- ✓ обеспечить качество предоставляемых услуг;
- ✓ осуществлять свою деятельность в соответствии с утвержденным планом с целью презентации опыта работы и результатов деятельности;
- ✓ оформлять материалы для публикации и освещения деятельности ДОО на сайте.