

Стратегическое планирование в управлении детским садом



Е. Комарова,

кандидат педагогических наук, начальник Управления дошкольного образования Министерства образования и науки Челябинской области, г. Челябинск

Стратегическое планирование

Любая управленческая деятельность направлена на достижение целей, которые могут реализовываться в различных временных рамках планирования (день, месяц, год, 5, 10 лет и т.д.). Выделяют краткосрочное планирование – до трех лет, среднесрочное – от трех до шести лет и долгосрочное – более шести лет. Программы развития образовательных организаций чаще всего ограничены среднесрочным периодом и не определяют стратегию развития, которая являлась бы генеральным планом действий, перспективой, позволяющей своевременно и правильно расставлять приоритеты.

Если понимания перспективы нет, то вполне возможно, что управляемая система движется совсем не в том направлении, которое обеспечивает ее развитие. История отечественного дошкольного образования имеет многочисленные примеры управления без стратегических перспектив. Наиболее яркий из них – массовое закрытие детских садов в 90-е годы прошлого столетия, с экономическими и социальными последствиями которого государство борется до сих пор. Тогда у этого явления было много причин, но главная заключалась в том, что у органов власти в подавляющем большинстве случаев отсутствовало стратегическое видение развития системы дошкольного образования, не было представления о предстоящем изменении демографической ситуации и снижении спроса на услуги детских садов.

В настоящее время российская система дошкольного образования находится на пороге очередного изменения движения демографической волны, где рост

рождаемости сменится ее снижением. По свидетельствам демографов, это явление неизбежно и связано с тем, что многочисленное поколение 80-х выходит из репродуктивного возраста и замещается малочисленным поколением 90-х годов. Соответственно, перед органами управления всех уровней встанут задачи эффективного использования накопленного потенциала системы дошкольного образования и его сохранения до нового подъема демографической волны.

Горизонты планирования

Выбор горизонтов планирования определяется стабильностью условий внешней среды: чем больше в ней неопределенности, тем уже горизонты планирования. Чем уже горизонты планирования, тем детальнее планы и выше вероятность их осуществления.

В международной практике стратегии развития социальных систем ориентированы на 15-летнюю перспективу. Так, под эгидой ООН определены очередные цели развития мира на 2016–2030 годы в рамках глобального партнерства (рисунок).



Рис. Стратегические цели развития мирового сообщества, определенные Организацией Объединенных Наций на 2016–2030 годы

В действующих документах федерального и регионального уровней Российской Федерации обозначены стратегические цели развития системы дошкольного образования на период 2010–2015 до 2020–2025 годов (таблица). В настоящее время идет разработка стратегии социально-экономического развития России и российских регионов до 2035 года. На эту же дату будут переориентированы документы стратегического планирования муниципалитетов, в рамках которых должны быть обозначены и целевые ориентиры развития детских садов.

Стратегические цели развития дошкольного образования,
определенные в федеральных документах

Наименование стратегического документа	Стратегические цели, относящиеся к системе дошкольного образования
Стратегия национальной безопасности РФ (Указ Президента РФ от 31 декабря 2015 г. № 683)	Повышение качества жизни людей, равный доступ к государственным услугам
Национальная стратегия действий в интересах детей на 2012–2017 гг. (Указ Президента РФ от 1 июня 2012 г. № 761)	Ликвидация дефицита услуг, развитие всех форм дошкольного образования, включая частный сектор
Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017–2022 гг. (распоряжение Правительства РФ от 8 марта 2017 г. № 410-р)	Создание благоприятных условий для совмещения семейных обязанностей по воспитанию детей, в том числе детей с ОВЗ, с трудовой деятельностью
Концепция демографической политики РФ на период до 2025 г. (Указ Президента РФ от 9 октября 2007 г. № 1351)	Обеспечение потребности семей в услугах дошкольного образования на основе развития всех форм дошкольных организаций (государственных, частных)
Концепция развития ранней помощи в РФ на период до 2020 г. (распоряжение Правительства РФ от 31 августа 2016 г. № 1839-р)	Обеспечение территориальной и финансовой доступности ранней помощи для детей целевой группы и их семей
Концепция социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. (распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р)	Совершенствование инфраструктуры, повышение гибкости и многообразия форм дошкольного образования
Концепция устойчивого развития сельских территорий РФ на период до 2020 г. (распоряжение Правительства РФ от 30 ноября 2010 г. № 2136-р)	Повышение доступа сельского населения к услугам детских садов, восстановление и развитие сети дошкольных учреждений и малокомплектных школ. При разработке схем территориального планирования ориентация на нормативные радиусы пешеходно-транспортной доступности социальных услуг
Федеральная целевая программа «Развитие образования» на 2016–2020 гг. (постановление Правительства РФ от 23 мая 2015 г. № 497)	Развитие инфраструктуры, обеспечивающей доступность образования независимо от места проживания обучающихся; сопровождение совершенствования инфраструктуры образования, его поддержка с помощью механизмов частно-государственного партнерства
Государственная программа РФ «Доступная среда» на 2011–2020 гг. (постановление Правительства РФ от 1 декабря 2015 г. № 1297)	Создание системы служб ранней помощи; обеспечение преемственности ранней помощи и помощи в дошкольном возрасте, развитие инклюзии, организация комплексной подготовки детей с ОВЗ к обучению в школе

Документы стратегического планирования

Государственные стратегические документы – базовый источник информации для определения стратегии развития как муниципальной системы дошкольного образования, так и отдельно взятых детских садов, потому что там определяются условия, тенденции и ключевые цели развития социальной сферы.

Подходы к стратегическому планированию и документы установлены федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» № 172 от 28 июня 2014 г. В нем документы стратегического планирования подразделяются по уровням управления и целевому назначению содержательной части.

1. Документы прогнозирования

На федеральном уровне к ним относятся:

- Прогноз научно-технологического развития РФ;
- Стратегический прогноз РФ;
- Прогноз социально-экономического развития РФ на долгосрочный период;
- Бюджетный прогноз РФ на долгосрочный период;
- Прогноз социально-экономического развития РФ на среднесрочный период.

2. Документы целеполагания или документы, в которых государство определяет основные цели развития

На федеральном уровне:

- Ежегодное послание Президента РФ Федеральному Собранию РФ;
- Стратегия социально-экономического развития РФ;
- Стратегия и другие документы национальной безопасности РФ;
- Стратегия научно-технологического развития РФ.

3. Документы целеполагания, разработанные по отраслевому и территориальному принципам

На федеральном уровне:

- Стратегия пространственного развития РФ, являющаяся основой для разработки схем территориального планирования;
- Документы, определяющие развитие отдельных отраслей и являющиеся основой для разработки государственных программ.

На федеральном уровне таковыми являются отраслевые стратегии и иные документы, которые включают:

- 1) оценку состояния соответствующей сферы, например сферы образования;
- 2) показатели развития соответствующей сферы по одному или нескольким вариантам прогноза на долгосрочный период;
- 3) приоритеты, цели, задачи и показатели государственного и муниципального управления, способы их эффективного достижения и решения в соответствующей отрасли.

4. Документы планирования и программирования

На федеральном уровне:

- Основные направления деятельности Правительства РФ;

- Государственные программы РФ;
- Схемы территориального планирования РФ;
- План деятельности федерального органа исполнительной власти.

Подобные документы разрабатываются также и на уровне субъектов РФ. На уровне муниципальных образований могут разрабатываться и реализовываться стратегия социально-экономического развития муниципального образования и план мероприятий по ее реализации. Федеральным законом № 172 предусматриваются обязательный мониторинг и контроль реализации документов стратегического планирования всех уровней.

Документы стратегического планирования не входят в перечень обязательной документации детского сада. Однако **наличие стратегии является ключевым моментом для определения перспективы развития, выбора направления этого развития и его тактических задач**. Исходя из определенных законом подходов к стратегическому планированию в Российской Федерации, содержание стратегии развития детского сада предполагает: прогноз развития внешней и внутренней среды, цели развития учреждения и мероприятия, способствующие реализации целей.

Прогнозы развития

Прогноз развития строится на основе прогноза изменений внешней и внутренней среды организаций. Внешняя среда – это то, что окружает дошкольную организацию, определяя внешние условия ее существования.

Информация о перспективах развития внешней среды содержится в государственных и муниципальных документах стратегического планирования. В соответствии с законом долгосрочный прогноз развития в этих документах разрабатывается каждые шесть лет на 12 и более лет на основе данных, представляемых органами государственной и муниципальной власти, органами статистики, научно-исследовательскими организациями и другими участниками стратегического планирования.

Основными условиями внешней среды, оказывающими непосредственное влияние на функционирование детских садов, являются:

- 1) государственная социальная политика, в том числе в сфере образования;
- 2) государственная бюджетная политика;
- 3) демографические прогнозы;
- 4) миграционные прогнозы.

Рассмотрим кратко общие тенденции развития этих условий, опираясь на действующие стратегические документы.

Социальная политика государства направлена на повышение качества жизни людей, равный доступ к государственным услугам, к которым относятся и услуги по дошкольному образованию, уходу и присмотру за детьми (см. цели в *таблице*). В этом смысле **государственная социальная политика в долгосрочной перспективе является благоприятной для развития системы дошкольного образования и отдельных детских садов**.

Согласно действующим стратегическим документам, государственная бюджетная политика включает меры, направленные на поддержку частных образовательных организаций, выравнивание рыночных условий функционирования частных и бюджетных организаций, развитие конкуренции. Исходя из этого, в перспективе можно прогнозировать обострение конкурентной борьбы, особенно с учетом тенденций развития демографических процессов (рождаемости и миграции).

Общероссийские прогнозы рождаемости на ближайшие 15 лет характеризуются сменой фазы демографической волны с восходящей на нисходящую. В течение этого времени система дошкольного образования будет проваливаться в демографическую яму, следствием чего может стать снижение количества воспитанников и угроза ликвидации части детских садов. В малых городах и малочисленных сельских поселениях эти процессы уже идут полным ходом.

Следует иметь в виду, что такая угроза существует не для всех без исключения поселений Российской Федерации. Так, снижение рождаемости может не коснуться национальных поселений с традиционно высокими показателями рождаемости. Стабилизировать общую численность детей дошкольного возраста или даже обеспечить ее рост могут процессы миграции населения, как внешней (международной), так и внутренней (российской, региональной, муниципальной). Значительную роль в миграционных процессах играет развитие производства, жилищное строительство в конкретных территориях и зонах обслуживания детских садов, информацию о которых можно почерпнуть в схемах территориального развития. Для прогноза условий развития детского сада также важно знать направленность миграционного потока территории и его основной состав. Например, если это трудовые мигранты из зарубежных стран, то оказание услуг по дошкольному образованию, уходу и присмотру будет связано с наличием персонала, имеющего соответствующую языковую подготовку.

Таким образом, благодаря миграции в ряде населенных пунктов может сохраниться тенденция роста численности детского населения, особенно в крупных городах и в сельских территориях, прилегающих к мегаполисам. Однако **в большинстве муниципальных образований Российской Федерации прогнозируется снижение численности детей, снижение спроса на услуги детских садов и, как следствие, появление избыточных мест.** Руководителям необходимо иметь прогнозы изменения внешних условий, включая описания демографических прогнозов и схем территориального развития непосредственно для той территории, на которой расположен конкретный детский сад. Такие прогнозы содержатся в региональных и муниципальных стратегических документах.

На основе показателей условий внешней среды стратегический прогноз развития включает:

- 1) оценку рисков развития и внешних угроз, вероятностные оценки изменения спроса населения на услуги организаций дошкольного образования;
- 2) определение вариантов изменения внешних условий;
- 3) возможный сценарий преодоления рисков и угроз.

Основными условиями внутренней среды, определяющими перспективы развития дошкольных образовательных организаций, являются:

- 1) состояние здания и материально-технической базы учреждения;
- 2) кадровое обеспечение;
- 3) финансовое обеспечение;
- 4) программно-методическое обеспечение учреждения.

Прогноз условий развития внутренней среды заключается в ответе на вопрос: что произойдет с элементами этой среды при инерционном пути развития (при котором целенаправленно ничего не изменяется)? Так, с большой долей вероятности учреждения с высокой степенью износа основных фондов в долгосрочной перспективе могут возглавить списки подлежащих очередной оптимизации. Кадровый состав детского сада за 10–15 лет также может претерпеть существенные изменения, и нужно понимать, за счет каких источников он будет пополняться. С учетом нормативно-подушевого принципа распределения бюджетных средств финансовая стабильность учреждения может нарушиться из-за снижения численности воспитанников, а недостаточное или устаревшее программно-методическое обеспечение образовательного процесса не позволит детскому саду выдерживать конкуренцию, особенно если в окружении работают достойные соперники.

На основе показателей *условий внутренней среды* стратегический **прогноз развития** детского сада включает:

- 1) оценку достигнутого уровня развития детского сада;
- 2) определение вариантов состояния внутренних условий развития на долгосрочный период;
- 3) оценку эффекта от реализации государственных и муниципальных программ развития (если ДОО принимает участие в таких программах);
- 4) оценку конкурентных позиций детского сада.

В итоге **на основе стратегических прогнозов внешних и внутренних условий разрабатывается сценарий развития организации**. С учетом неопределенности и вероятностного характера прогнозов условий внешней и внутренней среды стратегический прогноз организации может включать не один, а два и более сценариев развития, учитывающих изменение условий. Например, в рамках прогноза может быть рассмотрен оптимистический сценарий (снижение количества воспитанников незначительное) и пессимистический (снижение существенное). После разработки сценариев определяются цели, необходимые для устойчивого развития детского сада, возможные управленческие меры, стоимость их реализации и источники ресурсного обеспечения.

Выбор целей развития детского сада

Генеральные цели развития образования в Российской Федерации обозначены как обеспечение доступности и качества образования (доступности качественного образования, создания равных условий для его получения). Эти цели, являясь базовыми ценностями общества, будут сохранять приоритетный характер еще длительное время.

Цели развития, устанавливаемые на федеральном и региональном уровнях, носят обобщенный характер и опираются на средние по стране или регионам прогнозы состояния условий внешней среды. Если вновь вернуться к стратегическим целям, приведенным в *таблице*, то можно убедиться, что все они направлены на ликвидацию дефицита мест и не учитывают предстоящих демографических изменений. А между тем в разрезе муниципальных образований и отдельных поселений стратегические прогнозы имеют очень большую вариабельность и поэтому мероприятия, которые будут планироваться для реализации обобщенных целей на уровне муниципалитетов и отдельных учреждений, не только могут, но и должны различаться, а сами цели уточняться с учетом местной специфики.

Уточнение целей, связанных с обеспечением доступности дошкольного образования

Доступность дошкольного образования зависит от целого ряда организационных, экономических, социальных и иных условий, обеспечивающих возможность получения образовательных услуг любому жителю России. Выделяют территориальную, экономическую, возрастную, средовую и содержательную, организационную, языковую и информационную доступность. Рассмотрим возможные варианты стратегического целеполагания по видам доступности дошкольного образования, уделяя основное внимание перспективе снижения численности воспитанников.

1. Обеспечение территориальной доступности дошкольного образования

В территориях и учреждениях, где стратегический прогноз не предполагает снижения численности воспитанников, актуальными остаются цели, направленные на открытие дополнительных мест и развитие разных форм дошкольного образования (семейные группы, группы кратковременного пребывания, частные организации дошкольного образования, ухода и присмотра за детьми).

В территориях, где ожидается снижение численности воспитанников, напротив, выбираются цели, связанные с заполнением действующих мощностей. Например, в сельской местности и окраинных районах городов руководители могут инициировать расширение зоны обслуживания через организацию подвоза детей школьным автобусом (имеется в виду транспорт, соответствующий требованиям к перевозке детей дошкольного возраста), через создание условий для подвоза детей родителями (например, общественным транспортом по специально выделенному муниципалитетом маршруту).

При таких вариантах стратегическая цель может иметь, например, такую формулировку: «Обеспечение доступности дошкольного образования за счет расширения зоны обслуживания, улучшения транспортной доступности детского сада».

2. Обеспечение экономической доступности

Экономическая доступность обеспечивается на уровне муниципального образования через регулирование размера родительской платы, установление льгот по оплате за детский сад в соответствии с критериями адресности и нуждаемости. На уровне детского сада экономическая доступность поддерживается неукосни-

тельным исполнением действующих норм по оплате за детский сад, выплате компенсаций и предоставлении льгот. Кроме того, руководители детских садов могут инициировать в органах местного самоуправления принятие дополнительных мер экономической поддержки семей с детьми дошкольного возраста. Например, межуниципальный подвоз к детскому саду в соответствии с федеральным законом № 273 осуществляется за счет средств учредителя образовательной организации и для родителей бесплатен. А внутри одного муниципалитета родители, не получившие место в детском саду, расположенном в шаговой доступности от дома, вынуждены оплачивать проезд до детского сада и обратно из семейного бюджета, что равнозначно удорожанию родительской платы в полтора–два раза. В этом случае органы местного самоуправления могут принять решение о льготном проезде в общественном транспорте для таких семей.

Возможная формулировка стратегической цели: «Содействие расширению экономической доступности детского сада в рамках социального партнерства с представителями общественных организаций, депутатского корпуса».

3. Обеспечение возрастной доступности

В территориях с ожидаемым снижением численности воспитанников выбирают цели, направленные на снижение возрастной границы приема детей в детский сад – до двухмесячного возраста, как это предусмотрено федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» № 273. Стратегическая цель: «Создание условий для дошкольного образования детей младенческого возраста».

4. Обеспечение средовой и содержательной доступности дошкольного образования для детей с ограниченными возможностями здоровья

Один из самых эффективных и востребованных вариантов выстраивания стратегии развития дошкольной образовательной организации. Это предполагает создание условий и открытие коррекционных, комбинированных групп, в том числе интегрированных или инклюзивных. Можно ориентироваться на отдельные патологии или сочетанные дефекты. Ориентиром выступает наличие спроса и соответствующего предложения в зоне деятельности детского сада.

Возможная формулировка цели: «Создание условий для обеспечения доступности дошкольного образования детям с ОВЗ».

5. Обеспечение организационной доступности

Организационная доступность предполагает соответствие режима работы детского сада режиму работы родителей. В настоящее время большинство детских садов в городах ориентировано на 12-часовое пребывание детей, в селах – на 9–10-часовое. Установленный режим удобен далеко не для всех родителей. Сельские жители, работающие за пределами пункта проживания, не укладываются в 9–10-часовой режим и нередко вынуждены уstraивать ребенка в детский сад не по месту жительства, а по месту работы. Жителям крупных городов, мегаполисов чаще всего неудобен 12-часовой режим работы детского сада, так как они не успевают приехать за ребенком до закрытия учреждения. В стране немало предприятий, где есть ночная трудовая смена, а в ДОО 24-часовые группы – редкость. Детскому саду необходимо систематически изучать потребности родителей и инициировать изменение режима работы учреждения.

Возможная формулировка цели: «Расширение организационной доступности дошкольного образования через регулирование режима работы учреждения в соответствии с режимом работы родителей».

6. Обеспечение языковой доступности

Как правило, языки, на которых общаются с детьми сотрудники детского сада, соответствуют национальному составу жителей территории. Проблемы с языковой доступностью испытывают семьи мигрантов, вынужденных переселенцев. Попав по воле случая в русскоговорящую среду с ребенком, который языка не знает, родители даже не пытаются устроить его в детский сад, а обращаются за помощью к репетиторам. Если в детском саду работают педагоги, владеющие иным языком и способные обеспечить поддержку ребенку в период освоения азов общения, то можно продумать постановку цели «Обеспечение доступности дошкольного образования для детей, говорящих на ... языке и не владеющих (плохо владеющих) русским языком».

7. Обеспечение информационной доступности

В детском саду могут быть реализованы все виды доступности, о которых говорилось выше, однако семья приведет своего ребенка в учреждение только в том случае, если ей будет о нем известно. Как показывает практика, наличие информации на сайте организации еще не является гарантией того, что эта информация дойдет до нужной целевой группы. Особенно часто встречаются случаи, когда родители не знают о положенных им льготах по оплате за детский сад, о наличии в детском саду условий для приема детей с ОВЗ. Информация о каких-либо особенностях организации работы, используемых образовательных программах и технологиях тоже не всегда доступна. Стратегическая цель в таких случаях может быть направлена на «обеспечение информированности о работе детского сада целевых групп родителей».

Таким образом, стратегическое планирование на уровне регионов, муниципальных образований должно быть направлено на обеспечение всех перечисленных видов доступности. **На уровне детского сада необходимо выбирать только те виды доступности, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям населения, проживающего в зоне обслуживания ДОО, способствуют сохранению и развитию дошкольной организации в долгосрочной перспективе.** Выше были предложены формулировки целей, пригодные для любого уровня управления. В детских садах, где стратегические цели ориентированы на сохранение численности воспитанников, большинство предложенных формулировок можно заменить одной: «Сохранение численности воспитанников в долгосрочной перспективе через создание условий для... (категория воспитанников)».

Уточнение цели, связанной с обеспечением качества дошкольного образования, ухода и присмотра

В отличие от цели обеспечения доступности образования, которая уточняется в зависимости от условий среды, закрепленная государственными документами цель повышения качества образования является единой для всех образовательных орга-

низаций системы. Поэтому в стратегиях развития муниципальных систем дошкольного образования и детских садов сохраняется общая формулировка цели, принятая в отрасли. Тем не менее ее содержательное наполнение, задачи, вытекающие из этой цели, для каждой образовательной организации будут специфичными.

Содержание задач в части повышения качества дошкольного образования, ухода и присмотра предопределяется стратегическим прогнозом и сценариями развития организации.

Эти задачи можно разделить на две группы.

1. Задачи, направленные на повышение качества в рамках исполнения требований, установленных государством

Здесь могут быть выделены позиции, связанные с реализацией государственного образовательного стандарта, санитарно-гигиенических нормативов, требований противопожарной и антитеррористической безопасности. При этом речь не идет о требованиях, без реализации которых ДОО не может функционировать уже сегодня. Имеются в виду требования, которые детским садом в настоящее время выполняются на уровне доступного минимума, а в перспективе могут быть улучшены. Можно поставить задачи, направленные на улучшение развивающей среды, качества питания, медицинского обслуживания и т.п. Например, в детском саду есть медицинский кабинет, площадь которого позволяет получить лицензию только на оказание услуг в педиатрии. Увеличение площади за счет закрытия группы, вызванного снижением численности контингента, даст возможность получить еще и лицензию на оказание сестринских услуг в педиатрии.

2. Задачи, направленные на повышение качества в рамках реализации потребностей детей и родителей

В условиях конкурентной борьбы повышение качества должно быть ориентировано на максимальное удовлетворение потребностей семей, что определяется анализом независимой оценки качества образования и специально организованных опросов родителей.

Возможные формулировки задач:

- Повышение уровня удовлетворенности родителей качеством дошкольного образования, ухода и присмотра за детьми.
- Повышение уровня комфортности предоставления услуг по уходу и присмотру.
- Улучшение качественного состава кадров.
- Внедрение новых образовательных программ и технологий.
- Расширение спектра образовательных и иных услуг.
- Развитие сопутствующих услуг.

Мероприятия стратегического плана

Для реализации стратегических целей составляется план мероприятий. При этом в стратегии отражаются только укрупненные мероприятия, которые в дальнейшем будут детализироваться в программе развития и (или) годовом плане работы детского сада.

Примеры мероприятий, направленных на расширение доступности дошкольного образования, сохранение контингента воспитанников и финансовой стабильности

- Открытие групп малой наполняемости (для детей раннего возраста, детей с ОВЗ).
- Открытие школьных классов (в том числе компенсирующего вида).
- Оборудование функциональных кабинетов, спортивных залов, площадок.
- Капитальный ремонт зданий.
- Привлечение детей из малообеспеченных групп населения.
- Привлечение детей из неблагополучных семей.
- Изменение режима работы ДОО в соответствии с потребностями родителей.
- Открытие групп комбинированной и компенсирующей направленности.

Примеры мероприятий, направленных на повышение качества дошкольного образования, ухода и присмотра за детьми

- Ремонт и (или) переоборудование помещений.
- Приобретение или замена оборудования, инвентаря.
- Изменение дизайна групп, участков.
- Приобретение или замена технических средств обучения.
- Обучение кадров.
- Повышение квалификации всех категорий кадров (педагогических, медицинских, административно-хозяйственных, обслуживающих).
- Приобретение программно-методических материалов.
- Приобретение дидактических пособий, игрушек.

После определения основных мероприятий стратегии следует сделать примерный расчет потребности в финансовых средствах и определить источники финансирования.

Реальным источником получения необходимых средств являются программы развития. Сегодня такие программы есть на всех уровнях управления. Так, в рамках федеральной программы «Доступная среда» с 2014 г. ежегодно определяются детские сады, которые получают финансовые средства на создание доступной среды для маломобильных групп населения. В Челябинской области в рамках региональной программы «Поддержка и развитие дошкольного образования» более десяти лет ежегодно выделялись средства на открытие дополнительных малогабаритных мест. С 2018 г. указанные средства перенаправляются на открытие групп для детей с ОВЗ (коррекционных или комбинированных). В муниципалитетах приняты свои программы развития. Правда, состав участников этих программ определяется, как правило, учредителем (сверху вниз). При наличии в детском саду стратегии развития, когда руководитель может обосновать сценарии развития, сформулировать цели и мероприятия, необходимые для их реализации, возможен и другой ход: снизу вверх. Руководитель учреждения может инициировать не только участие ДОО в программе, но и включение в нее необходимых направлений финансовой поддержки, если, конечно, эти направления способствуют достижению целей развития, определенных в соответствующей муниципальной программе.

