

# Аналитический отчет по результатам функционального анализа 5 пилотных районных отделов дошкольного образования

*Проект: Совершенствование предоставления государственных услуг и повышения уровня управления в сельских районах Узбекистана*



Программа развития ООН в Узбекистане (UNDP)

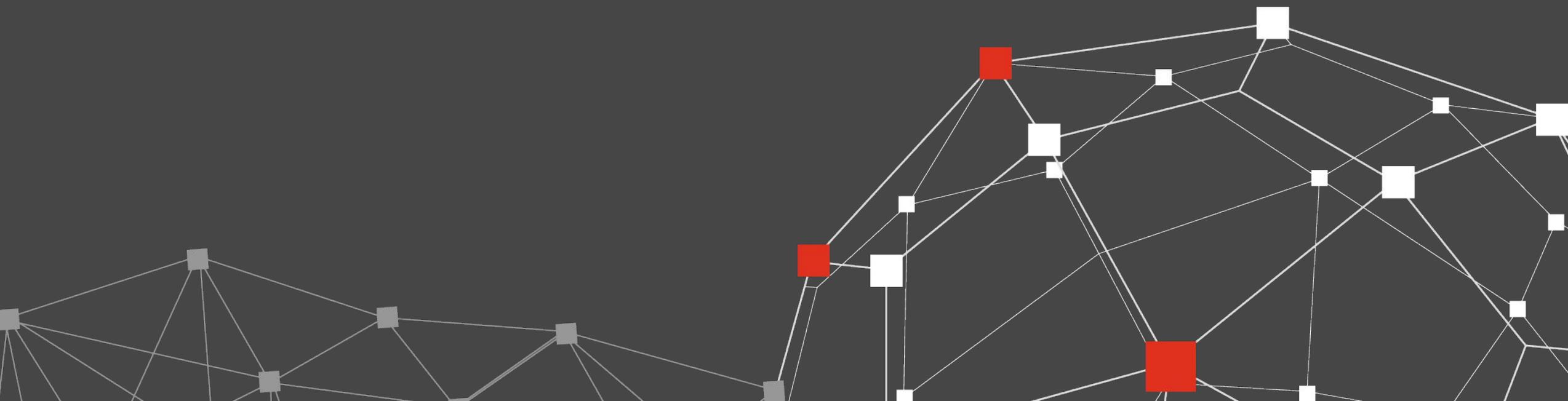
9 ноября 2020 года

# Содержание

## Резюме

<b>1</b>	<b>Текущее состояние дошкольного образования в Узбекистане</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Диагностика</b>	<b>30</b>
	• Обзор нормативно-правовой базы	31
	• Функциональный анализ пилотных районных подразделений МДО	48
	• Текущие проблемы в пилотных районных подразделениях МДО	61
	• Обслуживание населения	68
	• Управление и организационная структура	73
	• Человеческий капитал	81
<b>3</b>	<b>Международный опыт и рекомендации</b>	<b>88</b>
	• Международный опыт предоставления услуг дошкольного образования	89
	• Международный опыт в области ГЧП	98
	• Система оценки и контроля качества ДО ЕС	105
	• Рекомендации	113
<b>4</b>	<b>Приложение</b>	<b>123</b>

# Резюме



# Цели и задачи проекта

## Цели и задачи



### Цели

Целью данного Проекта является проведение функционального анализа районных отделений Министерства дошкольного образования (МДО) в 5 пилотных районах Республики Узбекистан (РУз) - Сариосийский район (Сурхандарьинская область), Дехканабадский район (Кашкадарьинская область), Бахмальский район (Джизакская область), Хавастский район (Сырдарьинская область) и г.Нурафшан (Ташкентская область)

. Функциональный анализ призван повысить эффективность работы районных отделений МДО посредством оптимизации имеющегося функционала. Как следствие, результаты данного Проекта могут оказать содействие МДО и Правительству РУз в повышение качества и охвата предоставляемых услуг дошкольного образования за счет повышения институциональной эффективности районных отделений МДО. Одновременно, повышенный уровень качества предоставляемых государственных услуг будет способствовать повышению качества жизни и благосостояния наиболее уязвимых слоев населения в сельской местности.

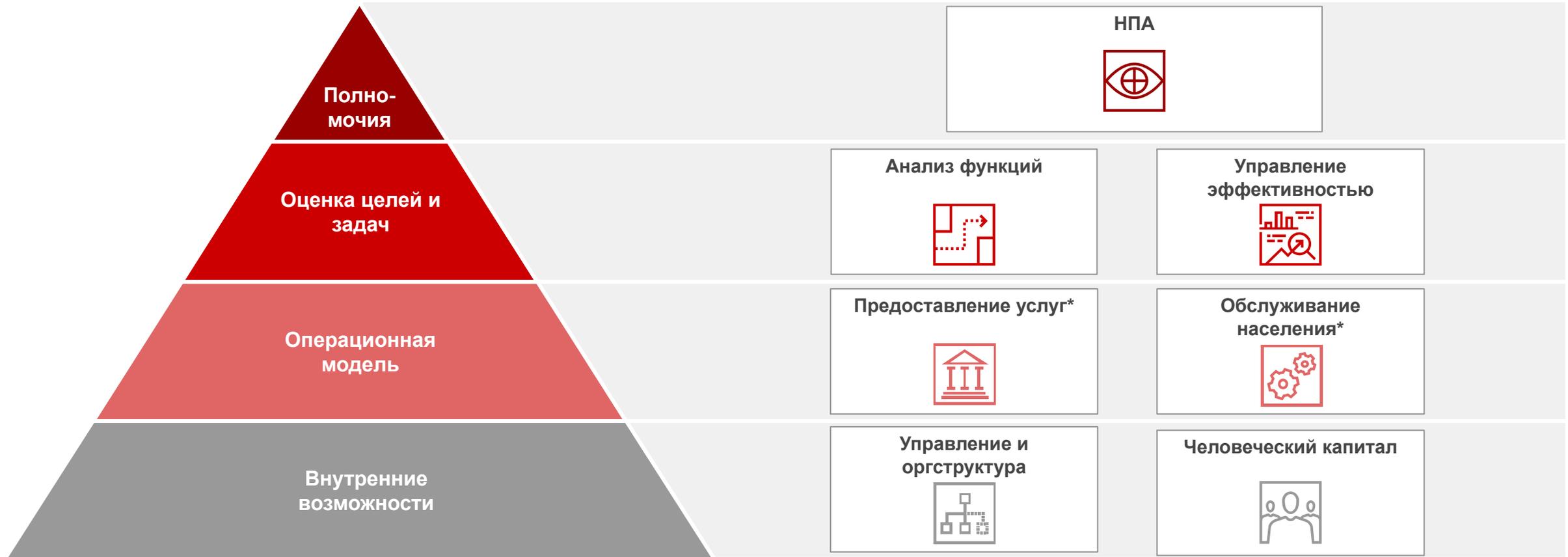


### Задачи

- Разработать рекомендации по оптимизации нормативно-правовых актов регулирующих деятельность МДО и его районных отделов МДО
- Разработать рекомендации по улучшению взаимоотношений районных отделов МДО с территориальными отделениями министерств, ведомств и хокимиятов
- Разработать рекомендации по совершенствованию функций, задач, а также организационной структуры районных отделов МДО в 5 пилотных районах
- Разработать предложения по повышению внутреннего потенциала районных отделов МДО
- Подготовить предложения по внесению изменений в законодательные акты о местном самоуправлении и государственных услугах
- Подготовить предложения по цифровизации государственных услуг в сфере дошкольного образования и внедрению механизма участия граждан в принятии и реализации решений (программ)
- Рекомендации по инициативам государственно-частного партнерства для оказания государственных услуг в сфере дошкольного образования

# Методология функционального анализа: Подход к диагностике деятельности районных отделов МДО

Функциональный анализ структуры районных отделений МДО РУз основан на следующих срезах: полномочия, стратегическое направление, операционная модель и внутренние возможности. Данная структура анализа позволяет систематически проводить диагностику деятельности, выявлять положительные и отрицательные стороны, а также вырабатывать подходящие рекомендации по каждому аспекту.



# Методология функционального анализа: Используемые данные

*Достоверная и детальная информация является основой для качественного проведения функционального анализа деятельности районных отделений МДО. Детальные методологические аспекты исследования приведены в приложении.*

## Функциональный анализ

Целью **функционального анализа** является создание условий и предпосылок для системных преобразований в области дошкольного образования (ДО) детей в стране. Функциональный анализ способствует выявлению организационных проблем и разработке мер по их устранению. Наилучший эффект он дает именно тогда, когда дополняется иными мерами, направленными на улучшение эффективности системы управления.

- **Определение** - Определение поведения, метода записи и аспекта измеряемого поведения;
- **Сбор и анализ** - Наблюдение и запись проблемы; и анализ собранных данных;
- **Рекомендация** - Выявление проблемных функций и обеспечение предложений по улучшению

## Информационный запрос

**Информационный запрос** был составлен на двух языках на базе референтных моделей APQC Education Process Classification Framework и направлен координаторам пилотных районных подразделений МДО РУз.

## Опросник

**Опросник** состоит из двух частей: для пользователей услуг и для сотрудников областных и районных подразделений МДО РУз.

## Оффлайн интервью

Было проведено свыше 20 интервью с представителями областных и районных подразделений МДО РУз в 5 пилотных районах, включая представителей Центров государственных услуг (ЦГУ). Суммарное время интервью превысило 40 часов.

## Онлайн взаимодействие

Получено 110 ответов на опросники

## Иные входящие данные

- Нормативные правовые акты, регулирующие деятельность дошкольных образовательных учреждений, собирались и обрабатывались посредством национальной базы данных законодательств РУз
- Документы, описывающие международный опыт, также собирались и обрабатывались посредством соответствующих официальных источников.

# Методология функционального анализа: опросы в пилотных районах

В рамках проведения функционального анализа были посещены и проведены интервью с сотрудниками районных отделений МДО в 5 пилотных районах



## Количество заполненных опросников

### Районные отделы МДО

- Всего заполнили - 110 человек
- Полностью закончили - 96 человек

### Областные отделы МДО

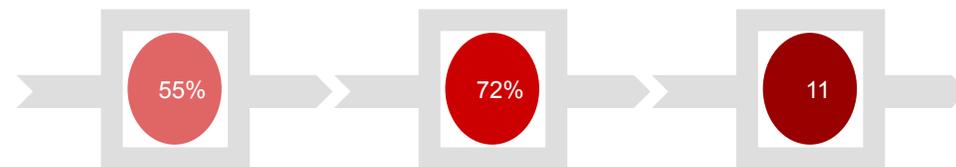
- Всего заполнили - 44 человек
- Полностью закончили - 43 человек

### Пользователи

- Всего заполнили - 6 человек
- Полностью закончили - 0 человек

# Краткая информация о состоянии дошкольных образовательных учреждений (ДОУ) в пилотных регионах

Область (район)	Дети	Функционирующие ДОУ	Охват	Гос. ДОУ	Частные ДОУ (общее)	Спец. ДОУ	Педагоги
<i>Количество</i>							
<b>Ташкентская область</b>	<b>218 888</b>	<b>783</b>	<b>45.7%</b>	<b>460</b>	<b>342</b>	<b>19</b>	<b>9608</b>
г. Нурафшан	3 127	20	60.54%	9	11	0	245
<b>Сырдарьинская область</b>	<b>66 255</b>	<b>369</b>	<b>57.6%</b>	<b>187</b>	<b>184</b>	<b>2</b>	<b>3 462</b>
Хавастский район	7 396	46	54.38%	15	31	0	367
<b>Сурхандарьинская область</b>	<b>228 280</b>	<b>707</b>	<b>31.97%</b>	<b>342</b>	<b>381</b>	<b>2</b>	<b>6 392</b>
Сариасийский район	19 065	42	30.62%	27	15	0	543
<b>Кашкадарьинская область</b>	<b>285 871</b>	<b>1 273</b>	<b>34.13%</b>	<b>385</b>	<b>880</b>	<b>0</b>	<b>9 492</b>
Дехканабадский район	13 254	59	24.81%	11	48	0	311
<b>Джизакская область</b>	<b>111 890</b>	<b>812</b>	<b>58.46%</b>	<b>195</b>	<b>613</b>	<b>4</b>	<b>5 293</b>
Бахмальский район	14 228	91	47.36%	12	79	0	681



В среднем в Узбекистане около 55% всех детей дошкольного возраста охвачены ДОУ. Во многих областях страны количество частных ДОУ превышает количество государственных, в некоторых областях такое превышение исчисляется разами.

Несмотря на наличие многочисленных педагогических вузов, готовящих кадры с высшим образованием, большая часть (72%) педагогов в ДОУ по всей республике не имеют высшего образования.

В среднем на одного педагога ДОУ приходится 11 воспитанников, но на одного педагога с высшим образованием воспитанников варьируется от 23 до 60 в зависимости от области

## Ключевые проблемы системы ДО

- Для достижения более высокого охвата детей дошкольным образованием (ДРО) не хватает количество ДОУ
- ДОУ не укомплектованы квалифицированными педагогическими кадрами
- По степени развитости дошкольное образование в сельских местностях намного отстает от городской системы ДО
- Материально-техническое состояние большинства государственных ДОУ требует коренного улучшения

# Результаты диагностики и рекомендации: Нормативно-правовая база (1/2)

## Основные НПА

### Постановление Президента Республики Узбекистан:

- №ПП-4312 от 08 мая 2019 “Об утверждении Концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года”
- №ПП-3651 от 05 апреля 2018 “О мерах по дальнейшему стимулированию и развитию системы дошкольного образования”
- №ПП-3955 от 30 сентября 2018 “О мерах по совершенствованию системы управления дошкольным образованием”
- №ПП-3305 от 30 сентября 2017 “Об организации деятельности Министерства дошкольного образования Республики Узбекистан”

### Указ Президента Республики Узбекистан:

- №УП-3240 от 10 июня 2020 “Об утверждении инструкции о статусе, обязанностях, функциях и квалификационных требованиях социальных работников”

### Закон Республики Узбекистан:

- №ЗРУ-595 от 16 декабря 2019 “О дошкольном образовании и воспитании”

## Главные выводы

- В целом, деятельность ДОУ и ДО регулируется чрезмерно большим количеством нормативно-правовых актов (НПА), однако вопросам обеспечения качества образования уделяется недостаточное внимание.
- Отсутствуют критерии оценки эффективности деятельности МДО
- Функции сотрудников районных (городских) отделов МДО РУз не закреплены в НПА. Неполное понимание своих обязанностей сотрудниками, приводит к затруднению при достижении целей районных (городских) ДОУ

## Рекомендации

- Разработать единый документ, служащий руководством по обеспечению качества на основе национальных стандартов дошкольного образования и созданию системы мониторинга и оценки деятельности государственных органов.
- Разработать четкие должностные инструкции для каждого сотрудника территориальных подразделений МДО РУз, с четкими критериями оценки и ключевых показателей эффективности (КПЭ)

## Ожидаемый результат

- Система качества или аналогичный документ могут стать эффективным элементом надлежащего управления образованием и воспитанием детей
- Должностная инструкция существенно поможет на этапе подбора персонала нанимать наиболее подходящих сотрудников

# Результаты диагностики и рекомендации: Нормативно-правовая база (2/2)

## Основные НПА

### Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан:

- №3182-1 от 04 июня 2020 “Об утверждении критерий оценки результатов аттестации педагогических кадров дошкольных, общих средних, средних специальных, профессиональных и внешкольных государственных образовательных учреждений”
- №3214 от 27 января 01 2020 “Об утверждении критериев проведения аттестации образовательных организаций”
- №839 от 03 октября 2019 “О мерах по созданию дошкольных образовательных организаций с участием ООО “Лукойл Узбекистан Оперейтинг Компании”
- №487 от 11 июня 2019 “О мерах по внедрению в систему дошкольного образования современных информационных и педагогических технологий”
- №391 от 13 мая 2019 “О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности дошкольных образовательных организаций”
- №244 от 28 марта 2018 “Об утверждении Административного регламента оказания государственных услуг по приему детей в государственные дошкольные образовательные учреждения”

## Главные выводы

- В НПА, не регламентирован порядок взаимодействия районных (городских) отделов МДО РУз с родителями/опекунами, что отрицательно сказывается на качестве предоставления государственных услуг в сфере ДО

## Рекомендации

- Закрепить/формализовать порядок взаимодействия родителей/опекунов детей с районными (городскими) отделами МДО РУз в соответствующих НПА

## Ожидаемый результат

- Порядок информирования и взаимодействия с законными представителями касательно их прав, обязанностях и ответственности в обучении и воспитании детей

# Результаты диагностики операционной среды и рекомендации: Обслуживание населения

## Главные выводы

- Не все услуги определенные в параметре “доступность” осуществляются в полном объеме. Районные отделения ДО ограничиваются принятием жалоб и предложений от конечных потребителей услуг
- Районные отделы МДО РУз взаимодействуют с представителями ребенка для того чтобы получить обратную связь о качестве предоставляемых услуг дошкольными образовательными учреждениями.
- Отсутствует система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Территориальные подразделения ДО принимают жалоб и предложений от потребителей услуг, но адаптация обратной связи для каждого потребителя услуг не происходит
- Самым популярным каналом обслуживания является “лицом к лицу”, то есть физическое присутствие потребителей услуг при обращении. Остальные каналы не используются или не работают. Например, у МДО РУз. существует веб-сайт, но не работает в полном объеме для подачи жалоб и предложений

## Рекомендации

- Предлагается рассмотреть возможность создания базы данных законодательных актов, внутренних регуляторных документов, с возможностью доступа удаленно, в том числе через мобильные устройства
- Одной из удобных форм предоставления информации мог стать официальный Телеграм канал, где районное отделение ДО делится всем необходимым, проводит обсуждения и голосования по насущным вопросам
- Стоит рассмотреть создание официального Телеграм бота или Телеграм аккаунта, который официально принимал бы жалобы и отзывы родителей/опекунов детей
- Рекомендуется создание инструмента обратной связи и предложений по улучшению системы ДО через веб-сайт МДО РУз
- Предлагается улучшение “Телефона доверия” МДО с последующим информированием общественности о характере поступающих звонков, результатах проверки и предпринимаемых мерах по результатам поступающих звонков

## Ожидаемый результат

- Получение населением необходимой и актуальной консультационной информации через организованную структуру
- Информирование населения и общественности, а также мгновенное получение обратной связи от получателей госуслуг

# Результаты диагностики операционной среды и рекомендации: Управление и организационная структура

## Главные выводы

- Наличие дублирования функций между районными и областными отделами МДО, и Санитарно-эпидемиологической службой (СЭС)
- В настоящее время функция поиска предпринимателей, желающих построить и управлять ДОО на основе ГЧП или семейных детских садов, возлагается на одного из сотрудников районных (городских) МДО. При этом, отсутствует отдельная штатная единица для выполнения таких функций отсутствует. Такая ситуация ведет к несистемности работы районных (городских) МДО по работе с предпринимателями и инвесторами
- Территориальные подразделения осуществляют координацию методических служб государственных ДОО, но не понятно кто занимается негосударственными ДОО. Необходимо внедрить единые стандарты дошкольного образования вне зависимости от типа и организационной формы ДОО.

## Рекомендации

- Предлагается внесение предложений по устранению функции районных подразделений в организации здорового питания в государственных ДОО
- Предлагается внесение предложений по созданию штата по управлению внешними отношениями, который занимался бы поиском предпринимателей для ГЧП проектов, созданием и реализацией маркетинговых и коммуникационных стратегий и исследованием рынка и определением возможностей для расширения охвата
- Рекомендуется внесение предложений по созданию штата по ремонту и эксплуатации на районном уровне
- Предлагается внедрение единых стандартов ДОО вне зависимости от типа и организационной формы

## Ожидаемый результат

- Повышение эффективности работы ДОО путем устранения дублирующих функций с СЭС
- Установление и поддержание партнерских отношений с частными компаниями и предпринимателями, что является важной частью стратегического планирования
- Повышение эффективности путем управления и контроля ремонтных работ, порядка, чистоты помещений, обеспечения безопасности и комфорта рабочих мест
- Список требований и предоставляемых услуг для населения будет стандартизирован для повышения контроля вне зависимости от формы собственности ДОО

# Результаты диагностики операционной среды и рекомендации: Человеческий капитал

## Главные выводы

- Отсутствует информирование о свободных вакансиях на некоторые должности для широкой массы. В основном, на должности рекомендуются районным отделением ДО, а потом рассматриваются и утверждаются областным отделением ДО
- Управление эффективностью работы не проводится, результаты руководства районных отделов МДО определяется по достижению каких то видимых результатов, как увеличение охвата детей, но не ведется мониторинг деятельности сотрудников.
- Районные отделы МДО РУз не проводят тренинги для всех уровней сотрудников
- Отсутствуют базы данных районного отдела МДО, в которых они могут найти необходимую информацию
- Тема личностного роста не поднимается в районных отделах МДО РУз

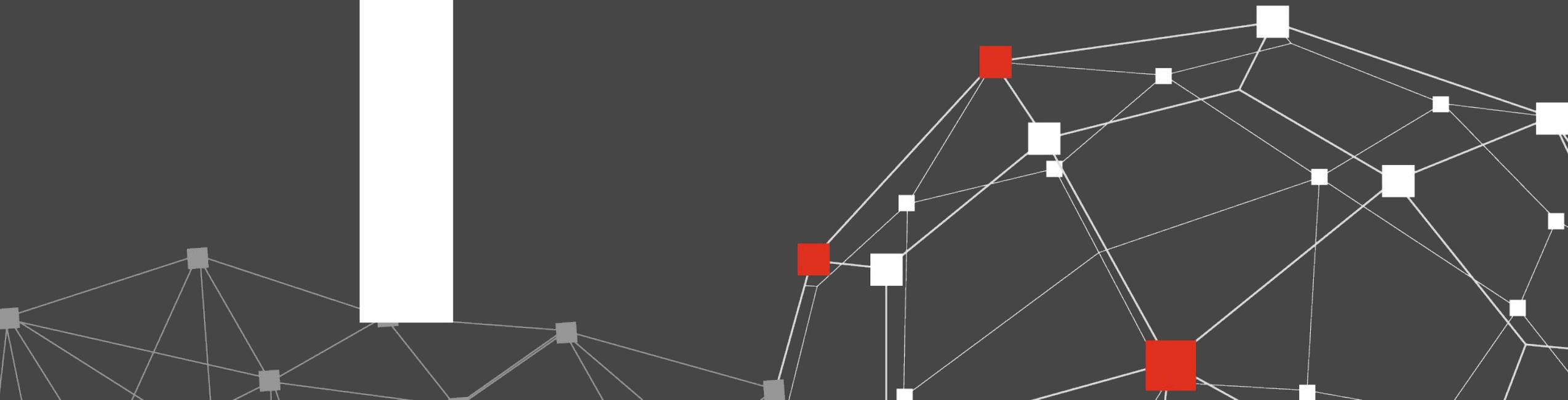
## Рекомендации

- Рекомендуется внедрение инструментов управления эффективностью, такие как структура компетенций, должностные инструкции, КПЭ, и стандартизировать их для всех районных отделов ДО
- Рекомендуется создание онлайн курсов для сотрудников МДО и районных отделений МДО на такие темы, как общение с населением, кодекс этики, инструменты для эффективной работы. Для этих целей, рекомендуется также рассмотреть использование мобильных приложений. Также нужно помнить о стимулировании обучения, например через вознаграждение путем продвижения по службе
- Предлагается рассмотрение установления механизмов поощрения на основе результатов, для стимулирования сотрудников к развитию. Также, можно рассмотреть возможность определения карьерных планов для всех должностей для обеспечения прозрачности продвижения сотрудников
- В части человеческих ресурсов, необходимо определить потребности организации в человеческих ресурсах, определить критические недостатки и способы (инструменты) для устранения недостатков в человеческих ресурсах

## Ожидаемый результат

- ДИ и система КПЭ будет способствовать формированию мотивации и росту эффективности работы персонала, а также будет служить инструментом оценки деятельности сотрудников
- Повышение квалификации сотрудников, которая будет соответствовать высоким стандартам преподавания детям дошкольного возраста и как конечный результат, повышение эффективности системы дошкольного образования
- Сотрудники получившие стимул, повышающий производительность труда и направленный на достижение общих целей
- Повышение эффективности работы ДОУ и их контролирующих госорганов путем прозрачных процедур и транспарентными кадровыми назначениями

# Текущее состояние дошкольного образования в Узбекистане



# Идентификация проблем в системе дошкольного образования и основные пути их решения в соответствии с Постановлением Президента от 08.05.2019 №4312

**Концепция развития системы дошкольного образования, утвержденная ПП №4312, идентифицировала следующие проблемы:**

- недостаточное количество дошкольных образовательных учреждений для обеспечения полного охвата детей дошкольного возраста;
- низкий уровень развития дошкольного образования в сельской местности;
- ненадлежащее материально-техническое состояние учреждений дошкольного образования;
- неуккомплектованность дошкольных образовательных учреждений квалифицированными педагогическими кадрами;
- дефицит и низкий уровень квалификации управленческих кадров в системе дошкольного образования;
- неосведомленность родителей о положительных сторонах и пользе дошкольного образования в формировании личности ребенка;
- недостаток современных учебно-методических материалов и наглядных пособий;
- низкий уровень технического оснащения и методического обеспечения существующих дошкольных образовательных учреждений для детей с особыми потребностями;
- качество медицинского обслуживания и квалификация медицинских работников дошкольных образовательных учреждений не в полной мере отвечают современным требованиям.

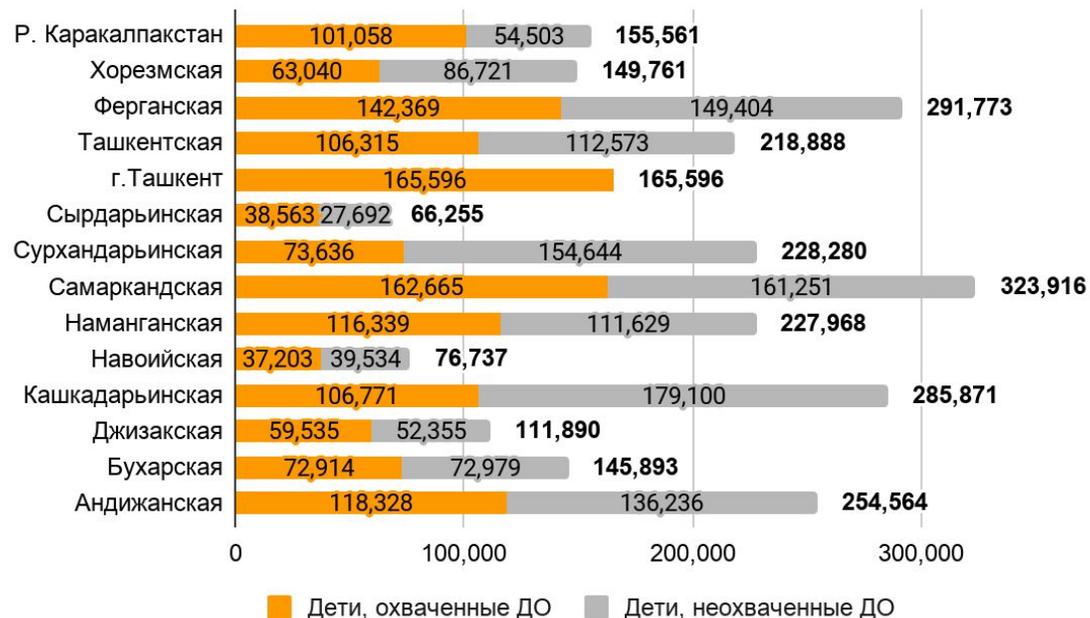
**Для решения этих проблем, Концепция предусматривает осуществление следующих мер и мероприятий:**

- разработка и внедрение в практику новых механизмов оценки деятельности дошкольных образовательных учреждений, а также результатов развития ребенка и его готовности к общему начальному образованию;
- проведение отбора и экспертизы учебно-методических, дидактических материалов и художественной литературы для ДООУ в соответствии с разработанным порядком;
- разработка и внедрение в практику новых учебно-методических материалов для альтернативных форм дошкольного образования;
- повсеместное внедрение Государственной учебной программы «Илк кадам»;
- разработка содержания, дизайна индивидуальных рабочих тетрадей воспитанников, карточек, раздаточного и счетного материалов в соответствии с установленными требованиями;
- разработка технологий образования и воспитания детей с физическими или психическими нарушениями в развитии, повсеместное внедрение инклюзивного образования в общую систему дошкольного образования;
- разработка инновационных технологий, оптимизация содержательного и процессуального компонентов преемственности дошкольного и общего начального образования;
- оптимизация учебных планов и образовательных программ в целях определения наиболее приемлемой продолжительности времени занятий и их последовательности;
- приобщение детей к ведению здорового образа жизни, формирование у воспитанников интереса к физической культуре и спорту;
- повышение уровня художественно-эстетического и музыкального образования, внедрение с раннего возраста основ STEAM-образования;
- развитие у ребенка социально-эмоциональных навыков как основы его будущей успешной самореализации;
- расширение спектра образовательных услуг для детей, не посещающих ДООУ: платные образовательные услуги, группы кратковременного пребывания и другие.

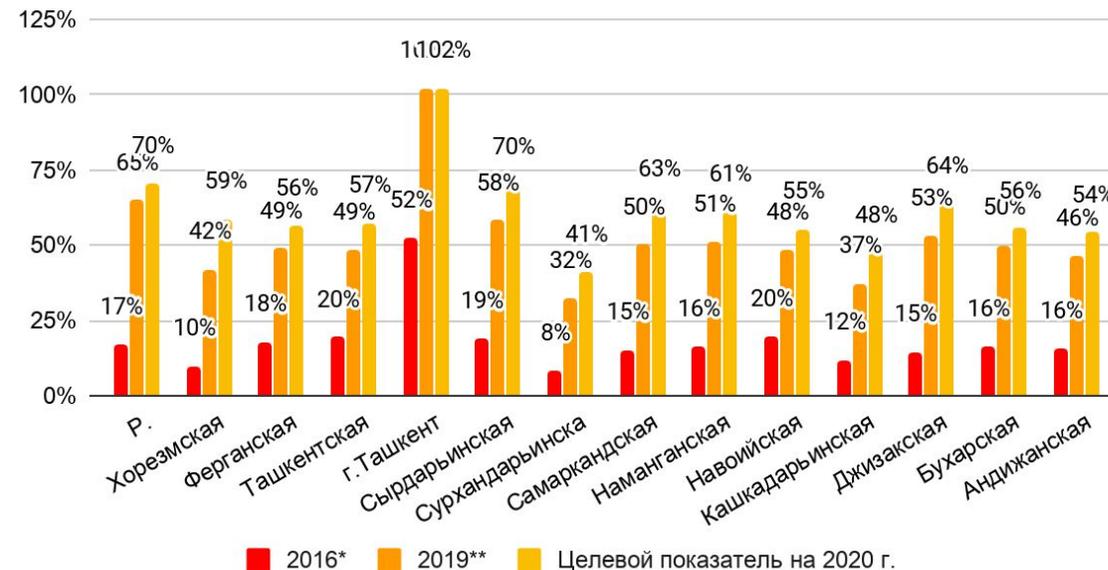
# Охват детей ДОУ в Узбекистане за 2019 год

В среднем в Узбекистане около 50% всех детей дошкольного возраста охвачены ДОУ. Индивидуальные показатели областей варьируется от 32% до 65%, и только город Ташкент имеет 102% показатель, который объясняется тем, что ДОУ города Ташкент доступны жителям Ташкентской области. Целевым показателем среднего охвата детей по стране за 2020 год, установленный Постановлением Президента №ПП-4312 от 8 мая 2019 года, является 59%.

## Охват детей в Узбекистане за 2019 г.



## Сравнение охвата детей дошкольного возраста в 2016 и 2019 гг. и целевого показателя на 2020 г.



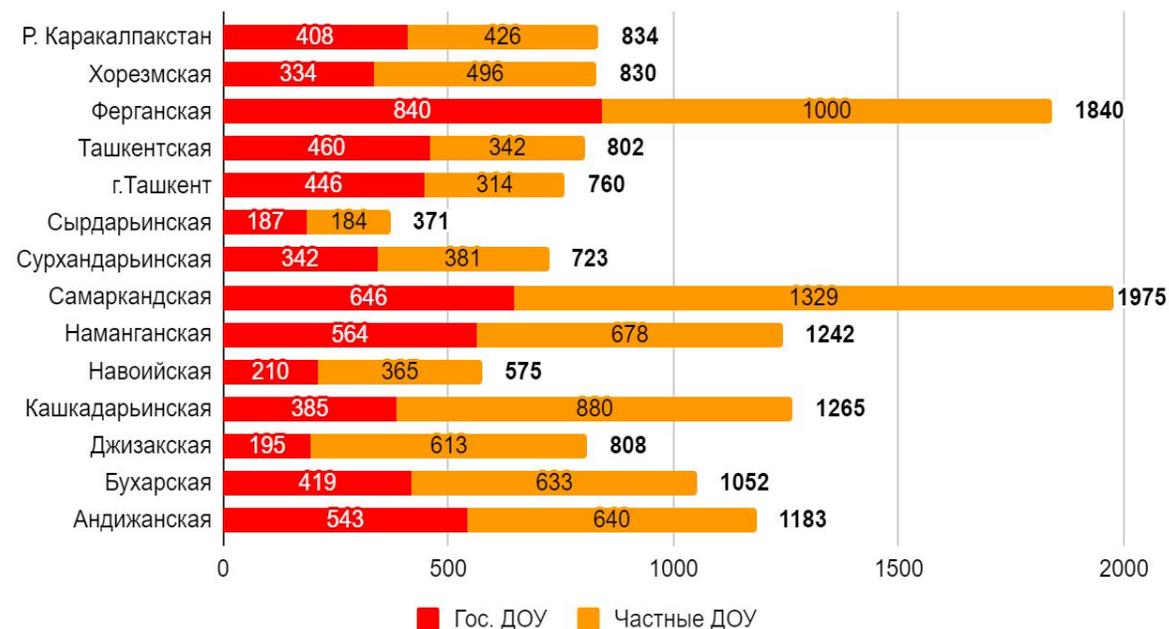
Общее количество детей дошкольного возраста в Узбекистане составляет **2 699 409**

\* Охват детей в возрасте 1-6 лет дошкольными учреждениями  
 \*\* Охват детей в возрасте 3-7 лет дошкольными учреждениями

# Общее количество ДОУ в Узбекистане в 2019 году

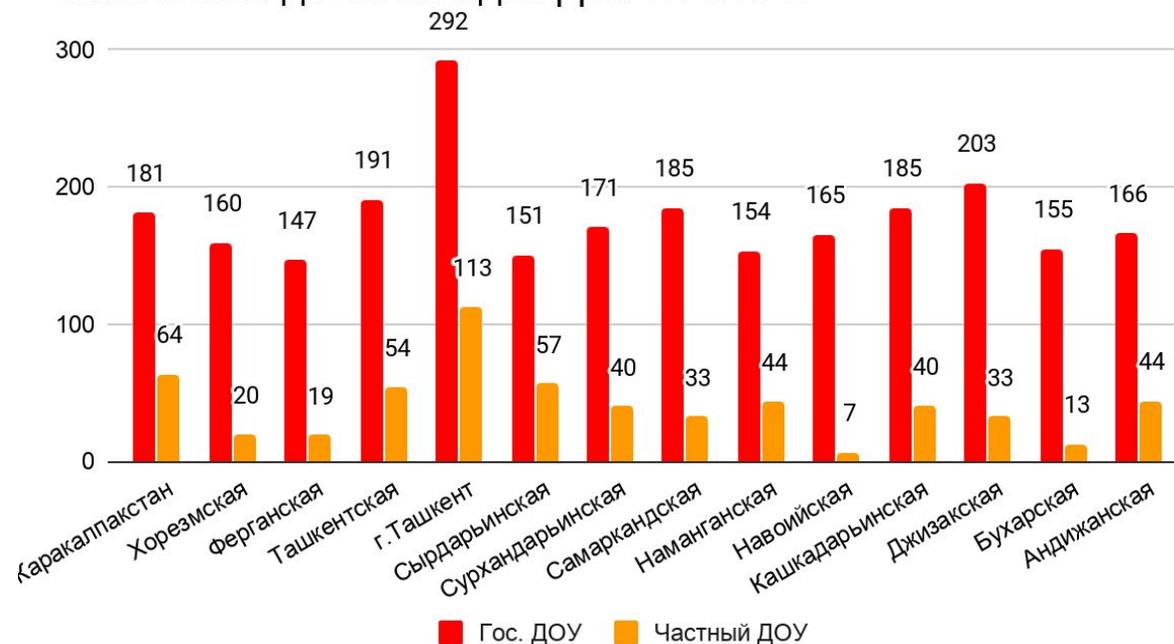
Во многих областях страны количество частных ДОУ превышает количество государственных, в некоторых областях такое превышение исчисляется разами. Однако, охват детей государственными ДОУ по стране, в целом, превышает охват частными ДОУ.

Общее количество ДОУ в Узбекистане в 2019 г.



Общее количество ДОУ в Узбекистане составляет **14 260**

Количество детей на одно ДОУ в 2019 г.



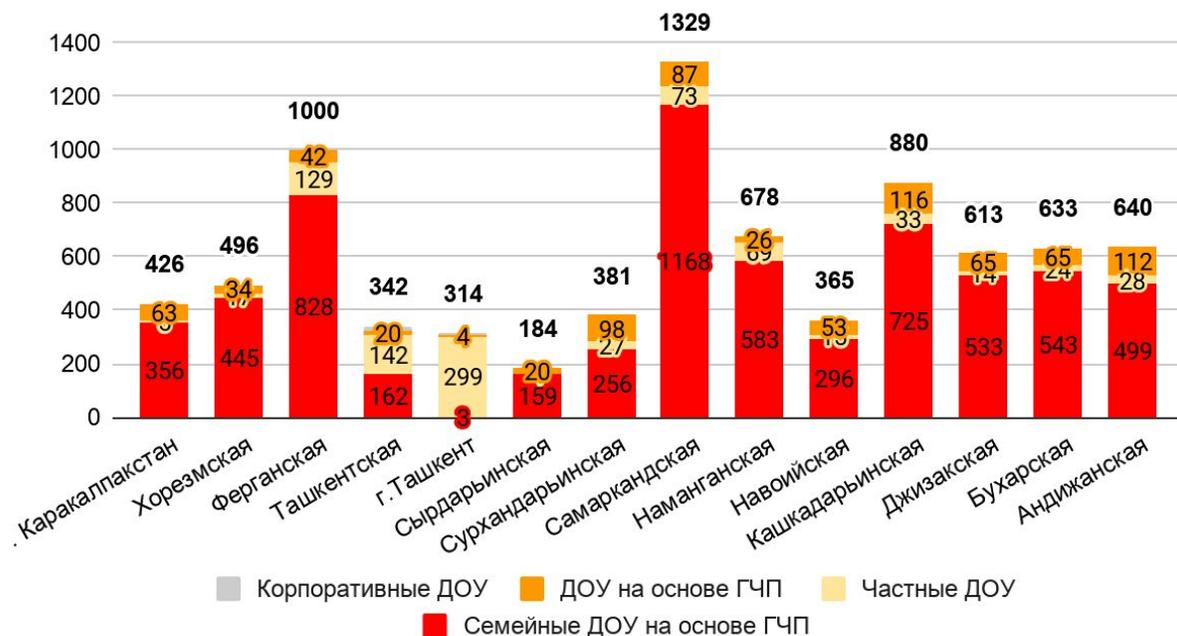
В среднем **179** детей на одно государственное ДОУ

В среднем **42** детей на одно частное ДОУ

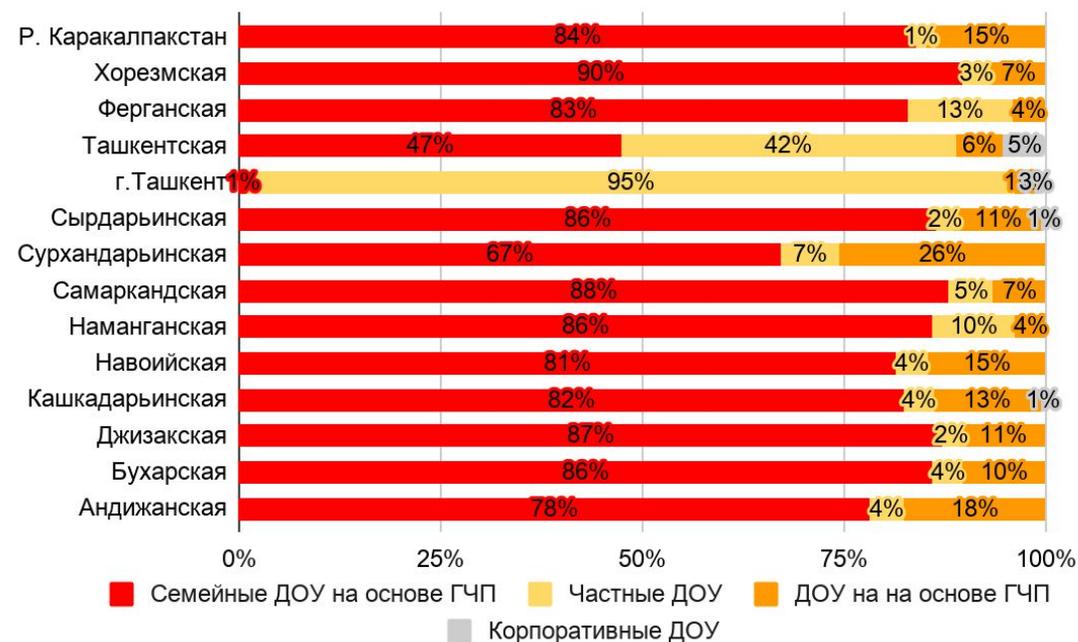
# Частные ДОУ в Узбекистане в 2019 году

Количество частных ДОУ, включая семейные ДОУ, начало быстро увеличиваться после 2016 года. Во всех регионах, за исключением Ташкентской области и города Ташкента, семейные ДОУ, созданные на основе ГЧП, стали преобладающей формой организации для частных ДОУ.

Общее количество частных ДОУ в 2019 г.



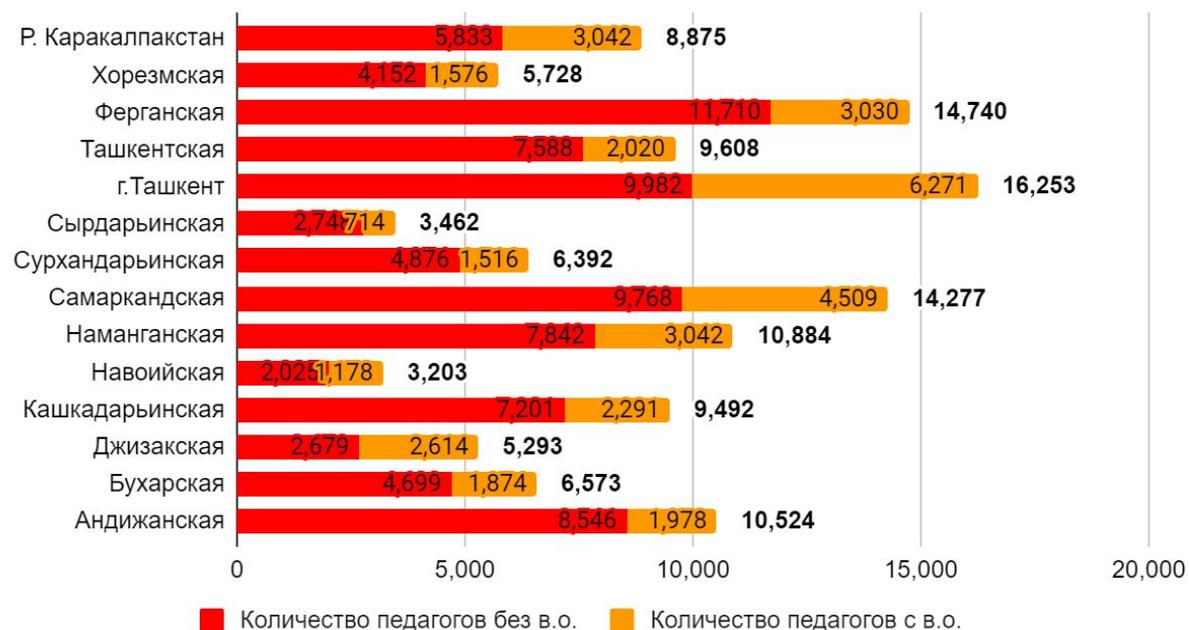
Частные ДОУ в 2019 г. (в процентах)



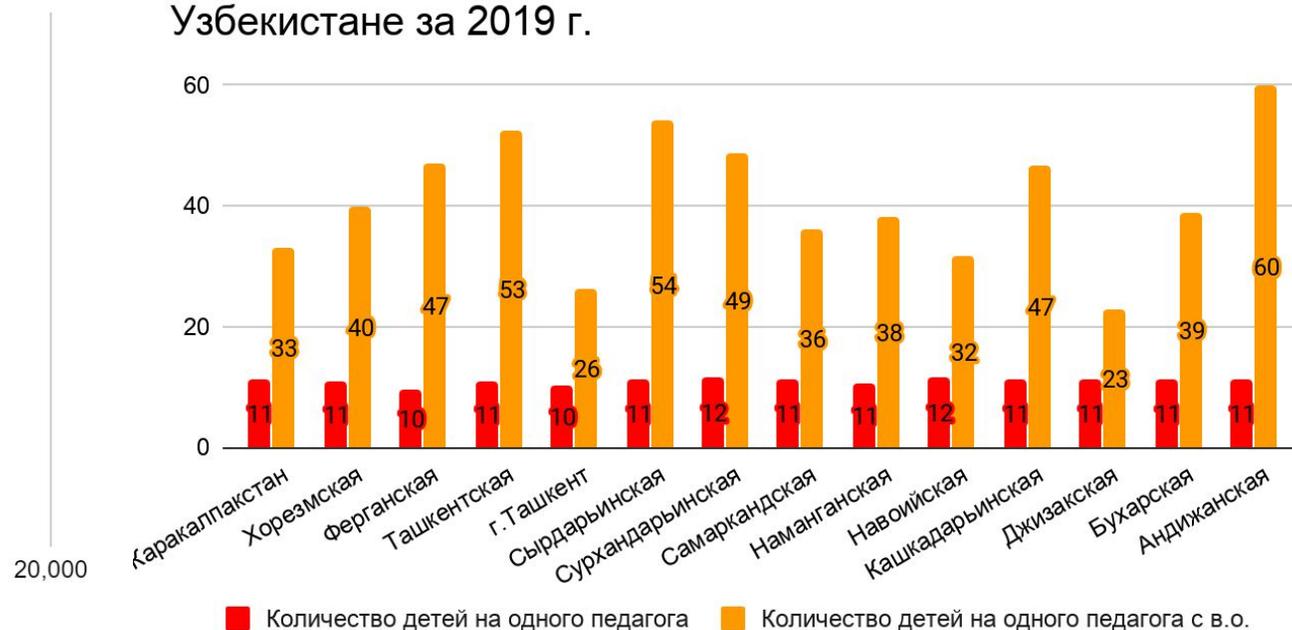
# Краткая информация о педагогических кадрах в ДООУ Узбекистана за 2019 год

Несмотря на наличие большого количества педагогических вузов, готовящих кадры с высшим образованием, большая часть (72%) педагогов в ДООУ по всей республике не имеют высшего образования. Так, в среднем на одного педагога ДООУ приходится 11 воспитанников, но на одного педагога с высшим образованием количество воспитанников варьируется от 23 до 60 в зависимости от области

Количество педагогов в Узбекистане в 2019 г.



Количество воспитанников на одного педагога в Узбекистане за 2019 г.



# Ключевая статистика охвата детей МДО РУз на 2019 год

	Республика Узбекистан	г. Нурафшан	Хавастский район	Сариасийский район	Дехканабадский район	Бахмальский район
1 Дети в возрасте 3-6 лет	2 699 409	3 127	7 396	19 065	13 254	14 228
2 Дети в возрасте 3-6 лет, охваченные ДО	51%	60.5%	54.5%	30.6%	24.8%	47.4%
3 Целевой показатель по охвату детей на 2020 год	59.5%	65%	67.6%	43.8%	36%	61.1%
4 Количество педагогов в ДОУ	125 304	245	367	543	311	681
5 Педагоги с высшим образованием	28.5%	21.2%	11.2%	17.9%	20.9%	44.9%
6 Количество детей на одного педагога с ср. сп.	11	8	6	12	19	14
7 Количество детей на одного педагога с в.о.	92	539	120	58	104	98

Из общего количества детей дошкольного возраста 2 699 409, 51% (1 364 332) охвачены ДОУ.

Среди пилотных районов, самый большой охват наблюдается в городе Нурафшан - 60%. В Сариасийском районе самое большое количество детей дошкольного возраста (19 065), но только 33% охвачены ДОУ.

Бахмальский район, который стоит на втором месте по количеству детей дошкольного возраста (14228), охватывает свыше 51% детей.

Общее количество педагогов в ДОУ – 125 304, из них только 28% имеют высшее образование.

Бахмальский район имеет самое большое количество педагогов с высшим образованием.

Согласно приложению №3 к постановлению Президента Республики Узбекистан от 8 мая 2019 года № ПП-4312

Анализ системы дошкольного образования РУз  
PwC

# Гендерная разбивка детей до 2018 года

на конец года; тысяч человек	Всего	Город		Село	
		Девочки	Мальчики	Девочки	Мальчики
2007	553.6	157.6	164.5	116.4	115.1
2008	530.4	149.7	158.0	111.1	111.6
2009	526.9	177.6	188.5	79.7	81.1
2010	522.9	173.9	184.1	82.2	82.7
2011	533.7	177.3	190.1	81.9	84.4
2012	549.8	190.1	204.0	76.0	79.7
2013	575.8	202.1	216.6	76.7	80.4
2014	620.8	215.5	234.3	83.0	88.0
2015	634.1	219.2	238.3	85.5	91.1
2016	691.0	229.6	257.3	97.3	106.8
2017	739.9	246.3	270.9	103.9	111.7
2018	874.4	265.5	300.5	161.7	146.7

## Комментарии

Из данной таблицы мы можем увидеть как количество детей, охваченных ДОУ, менялось с 2007 по 2018 г. Так, число воспитанников ДОУ выросло на 58%, что в целом опережает рост населения соответствующего возраста почти в 2 раза.

Разбивка этих данных по городским и сельским местностям показывает, что основным драйвером роста количества воспитанников выступали городские местности, где данный показатель вырос на 76% (в сельских местностях рост составил 33%). Причем до 2018 года количество детей, посещающих ДОУ в сельских местностях даже сокращалось, и только благодаря резкому увеличению в 2018 году оно выросло.

Разбивка детей, посещающих ДОУ также выявляет интересные факты. За рассматриваемый период количество детей по всем категориям (мальчики в городских и сельских местностях, девочки в городских и сельских местностях) выросло, но в городских местностях количество мальчиков росло более быстрыми темпами, а в сельских местностях рост девочек, посещающих ДОУ опередил мальчиков.

# Информация о пилотных районах: Ташкентская область (1/10)

Ташкентская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта



## Комментарии

- Из 218 888 детей дошкольного возраста в Ташкентской области, **45.7% охвачены ДОО**. От общего количества детей дошкольного возраста, 38.7% охвачены государственными ДОО, 4.4% - негосударственными ДОО, 0.8% - ГЧП и 1.5% - семейными ДОО и 1.7% охвачены корпоративными ДОО.
- Общее количество функционирующих ДОО в Ташкентской области составляет 783, из них 58.9% государственные ДОО, 18.1% - негосударственные ДОО, 2.4% - ГЧП, 20.4% - семейные ДОО и 2.3% корпоративные ДОО.

Количество детей дошкольного возраста	218 888
Количество воспитанников	99 400
% охвата	45.7%
Очередь для получения место в ДОО	75 469

Источник: <https://old.mdo.uz/ru/directory/search/-1/null/12/null?>

Анализ системы дошкольного образования РУз  
PwC

Всего функционирующих ДОО	783
Негосударственные ДОО	142
Негосударственные ДОО на основе ГЧП	19
Семейные ДОО	160
ДОО (реконструкция / ремонт)	21
ДОО (закрытые)	20

# Информация о пилотных районах: г. Нурафшан (2/10)

Город Нурафшан - населенный пункт городского типа, расположенный в Ташкентской области. Ниже представлена общая характеристика города



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в городе Нурафшан составляет 3 127, из них **60.54% охвачены ДОО**. От общего количества детей дошкольного возраста, 52.29% охвачены государственными ДОО, 1.60% - негосударственными ДОО и 6.65% охвачены семейными ДОО.
- Общее количество функционирующих ДОО в городе Нурафшан составляет 20, из них 45% государственные ДОО, 5% - негосударственные ДОО, 50% - семейные ДОО.
- ДОО на основе ГЧП отсутствуют в городе Нурафшан.
- Для г. Нурафшан количество воспитанников и количество детей, стоящих в очереди, превышают количество детей дошкольного возраста. Это объясняется тем, что родители, проживающие в близлежащих селах, также хотят отдавать своих детей в ДОО г. Нурафшона

Количество детей дошкольного возраста	3 127
Количество воспитанников	1 893
% охвата	60.54%
Очередь для получения место в ДОО	3 093

Всего функционирующих ДОО	20
Негосударственные ДОО	1
Негосударственные ДОО на основе ГЧП	0
Семейные ДОО	10
ДОО (реконструкция / ремонт)	1
ДОО (закрытые)	4

# Информация о пилотных районах: Сырдарьинская область (3/10)

Сырдарьинская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в Сырдарьинской области составляет 66 255, из них **37.8% охвачены ДОО**. От общего количества детей дошкольного возраста, 28.8% охвачены государственными ДОО, 0.15% - негосударственными ДОО, 3.5% - ГЧП, 5.35% - семейными ДОО и 0.2% охвачены корпоративными ДОО.
- Общее количество функционирующих ДОО в Ташкентской области составляет 369, из них 50.68% государственные ДОО, 0.81% - негосударственные ДОО, 5.42% - ГЧП, 43.09% - семейные ДОО и 0.27% корпоративные ДОО.

Количество детей дошкольного возраста	66 255
Количество воспитанников	25 045
% охвата	37.8%
Очередь для получения место в ДОО	10 529

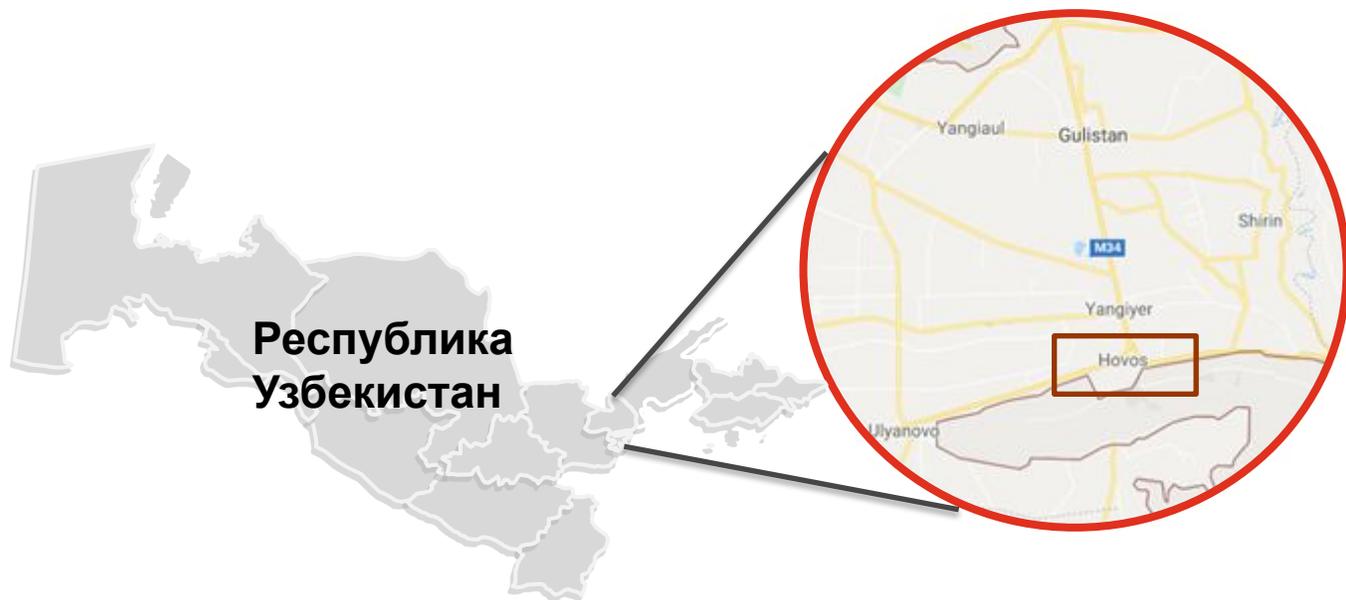
Источник: <https://old.mdo.uz/ru/directory/search/-1/null/10/null?>

Анализ системы дошкольного образования РУз  
PwC

Всего функционирующих ДОО	369
Негосударственные ДОО	3
Негосударственные ДОО на основе ГЧП	20
Семейные ДОО	159
ДОО (реконструкция / ремонт)	2
ДОО (закрытые)	3

# Информация о пилотных районах: Хавастский район (4/10)

Хаваст - населенный пункт районного типа, расположенный в Сырдарьинской области. Ниже представлена общая характеристика района



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в Хавастском районе составляет 7 396, из них **54.5% охвачены ДОО**. От общего количества детей дошкольного возраста, 44.61% охвачены государственными ДОО, 1.34% - ГЧП, и 8.44% охвачены семейными ДОО.
- Общее количество функционирующих ДОО в Хавастском районе составляет 46, из них 32.61% государственные ДОО, 2.17% - ГЧП и 65.22% семейные ДОО.

Количество детей дошкольного возраста	7 396
Количество воспитанников	4 034
% охвата	54.5%
Очередь для получения место в ДОО	433

Всего функционирующих ДОО	46
Негосударственные ДОО	0
Негосударственные ДОО на основе ГЧП	1
Семейные ДОО	30
ДОО (реконструкция / ремонт)	0
ДОО (закрытые)	0

# Информация о пилотных районах: Сурхандарьинская область (5/10)

Сурхандарьинская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в Сурхандарьинской области составляет 228 280, из них **31.97% охвачены ДОУ**. От общего количества детей дошкольного возраста, 25.68% охвачены государственными ДОУ, 0.26% - негосударственными ДОУ, 3.22% - ГЧП, и 2.80% охвачены семейными ДОУ.
- Общее количество функционирующих ДОУ в Сурхандарьинской области составляет 707, из них 48.4% государственные ДОУ, 1.4% - негосударственные ДОУ, 13.4% - ГЧП и 36.6% семейные ДОУ.

Количество детей дошкольного возраста	228 280
Количество воспитанников	72 984
% охвата	31.97%
Очередь для получения место в ДОУ	42 812

Источник: <https://old.mdo.uz/ru/directory/search/-1/null/9/null?>

Анализ системы дошкольного образования РУз  
PwC

Всего функционирующих ДОУ	707
Негосударственные ДОУ	10
Негосударственные ДОУ на основе ГЧП	95
Семейные ДОУ	259
ДОУ (реконструкция / ремонт)	17
ДОУ (закрытые)	5

# Информация о пилотных районах: Сариясийский район (6/10)

Сариосие - населенный пункт районного типа, расположенный в Сурхандарьинской области. Ниже представлена общая информация, характеризующая этот район



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в Сариясийском районе составляет 19 065, из них **30.62% охвачены ДОУ**. От общего количества детей дошкольного возраста, 27.36% охвачены государственными ДОУ, 1.96% - ГЧП, и 1.31% охвачены семейными ДОУ.
- Общее количество функционирующих ДОУ в Сариясийском районе составляет 42, из них 64.29% государственные ДОУ, 11.90% - ГЧП и 23.81% семейные ДОУ.

Количество детей дошкольного возраста	19 065
Количество воспитанников	5 837
% охвата	30.62%
Очередь для получения место в ДОУ	4 101

Источник: <https://old.mdo.uz/ru/directory/search/-1/null/9/125?>

Всего функционирующих ДОУ	42
Негосударственные ДОУ	0
Негосударственные ДОУ на основе ГЧП	5
Семейные ДОУ	10
ДОУ (реконструкция / ремонт)	0
ДОУ (закрытые)	0

# Информация о пилотных районах: Кашкадарьинская область (7/10)

Кашкадарьинская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в Кашкадарьинской области составляет 285 871, из них **34.13% охвачены ДОУ**. От общего количества детей дошкольного возраста, 25.07% охвачены государственными ДОУ, 0.80% - негосударственными ДОУ, 2.35% - ГЧП, 5.89% семейными ДОУ, и 0.35% охвачены корпоративными ДОУ.
- Общее количество функционирующих ДОУ в Кашкадарьинской области составляет 1273, из них 30.2% государственные ДОУ, 3.1% - негосударственные ДОУ, 8.8% - ГЧП, 57.3% - семейные ДОУ и 0.47% корпоративные ДОУ.

Количество детей дошкольного возраста	285 871
Количество воспитанников	97 573
% охвата	34.13%
Очередь для получения место в ДОУ	35 589

Источник: <https://old.mdo.uz/ru/directory/search/-1/null/5/null?>

Анализ системы дошкольного образования РУз  
PwC

Всего функционирующих ДОУ	1 273
Негосударственные ДОУ	39
Негосударственные ДОУ на основе ГЧП	112
Семейные ДОУ	729
ДОУ (реконструкция / ремонт)	0
ДОУ (закрытые)	11

# Информация о пилотных районах: Дехканабадский район (8/10)

Дехканабад - населенный пункт районного типа, расположенный в Кашкадарьинской области. Ниже представлена общая характеристика района



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в Дехканабадском районе составляет 13 254, из них **24.81% охвачены ДОУ**. От общего количества детей дошкольного возраста, 13.08% охвачены государственными ДОУ, 4.07% - ГЧП, 7.66% - семейными ДОУ и 0.30% охвачены корпоративными ДОУ.
- Общее количество функционирующих ДОУ в Дехканабадском районе составляет 59, из них 18.64% государственные ДОУ, 11.86% - ГЧП, 69.49% - семейные ДОУ и 1.69% корпоративные ДОУ.

Количество детей дошкольного возраста	13 254
Количество воспитанников	3 288
% охвата	24.81%
Очередь для получения место в ДОУ	419

Источник: <https://old.mdo.uz/ru/directory/search/-1/null/5/62?>

Всего функционирующих ДОУ	59
Негосударственные ДОУ	0
Негосударственные ДОУ на основе ГЧП	7
Семейные ДОУ	41
ДОУ (реконструкция / ремонт)	0
ДОУ (закрытые)	0

# Информация о пилотных районах: Джизакская область (9/10)

Джизакская область одна из областей Республики Узбекистан, рассматриваемая в рамках проекта



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в Джизакской области составляет 111 890, из них **58.46% охвачены ДОУ**. От общего количества детей дошкольного возраста, 40.46% охвачены государственными ДОУ, 1.02% - негосударственными ДОУ, 4.81% - ГЧП, 12.26% семейными ДОУ, и 0.38% охвачены корпоративными ДОУ.
- Общее количество функционирующих ДОУ в Джизакской области составляет 812, из них 24.01% государственные ДОУ, 1.85% - негосударственные ДОУ, 5.67% - ГЧП, 67.98% - семейные ДОУ и 0.12% корпоративные ДОУ.

Количество детей дошкольного возраста	111 890
Количество воспитанников	65 414
% охвата	58.46%
Очередь для получения место в ДОУ	11 564

Источник: <https://old.mdo.uz/ru/directory/search/-1/null/4/null?>

Анализ системы дошкольного образования РУз  
PwC

Всего функционирующих ДОУ	812
Негосударственные ДОУ	15
Негосударственные ДОУ на основе ГЧП	46
Семейные ДОУ	552
ДОУ (реконструкция / ремонт)	0
ДОУ (закрытые)	20

# Информация о пилотных районах: Бахмальский район (10/10)

Бахмал - населенный пункт районного типа, расположенный в Джизакской области. Ниже представлена общая характеристика района



## Комментарии

- Количество детей дошкольного возраста в Бахмальском районе составляет 14 228, из них **47.36% охвачены ДООУ**. От общего количества детей дошкольного возраста, 31.22% охвачены государственными ДООУ, 3.35% - ГЧП и 12.80% охвачены семейными ДООУ.
- Общее количество функционирующих ДООУ в Бахмальском районе составляет 91, из них 13.19% государственные ДООУ, 5.49% - ГЧП и 81.32% семейные ДООУ.

Количество детей дошкольного возраста	14 228
Количество воспитанников	6 739
% охвата	47.36%
Очередь для получения место в ДООУ	178

Источник: <https://old.mdo.uz/ru/directory/search/-1/null/4/48?>

Всего функционирующих ДООУ	91
Негосударственные ДООУ	0
Негосударственные ДООУ на основе ГЧП	5
Семейные ДООУ	74
ДООУ (реконструкция / ремонт)	0
ДООУ (закрытые)	9

# Текущие системные проблемы в системе ДО РУз

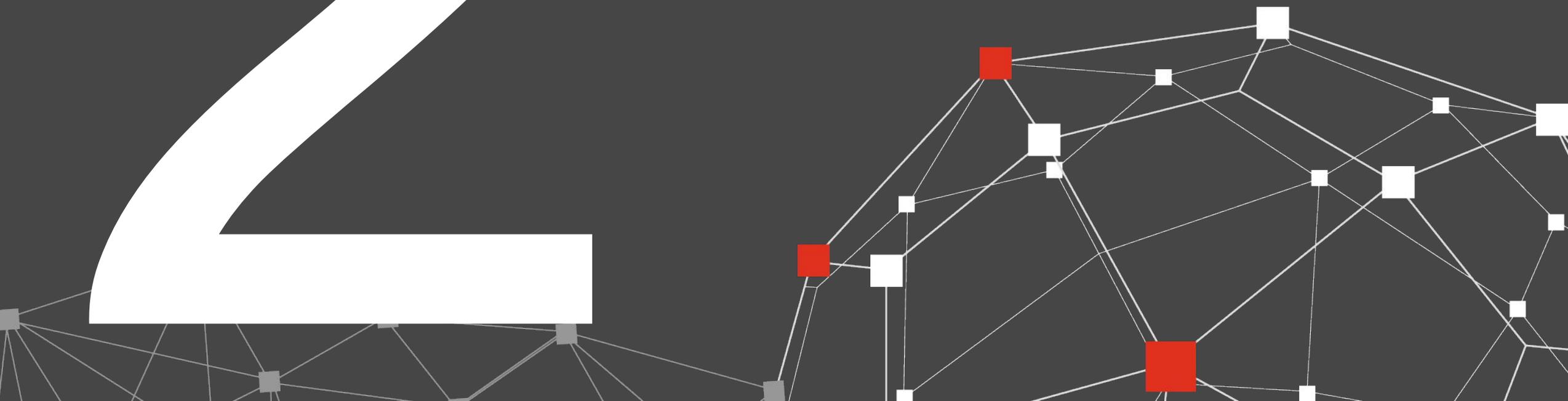
В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан об утверждении концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года от 8 мая 2019 года № ПП-4312, на сегодняшний день, ряд вопросов сдерживают успешное проведение государственной политики в области развития дошкольного образования, в числе которых:

- |   |  |    |  |
|---|--|----|--|
| 1 | Недостаточное количество ДООУ для обеспечения полного охвата детей дошкольного возраста          | 8  | Низкий уровень технического оснащения и методического обеспечения существующих ДООУ для детей с особыми потребностями  |
| 2 | Низкий уровень развития дошкольного образования в сельской местности                             | 9  | Качество медицинского обслуживания и квалификация медицинских работников ДООУ не в полной мере отвечают современным требованиям  |
| 3 | Неадекватное материально-техническое состояние учреждений ДО                                     | 10 | Законодательное регулирование  |
| 4 | Неукомплектованность ДООУ квалифицированными педагогическими кадрами                             | 11 | Низкий уровень подачи информации и ПР в целом не хватает прозрачности в деятельности, не публикуется информация о деятельности – не нашёл веб сайта или странички на странице министерства |
| 5 | Дефицит и низкий уровень квалификации управленческих кадров в системе ДО                         | 12 | Коррупционные риски  |
| 6 | Неосведомленность родителей о положительных сторонах и пользе ДО в формировании личности ребенка | 13 | Отсутствие аналитической работы  |
| 7 | Недостаток современных учебно-методических материалов и наглядных пособий                        |    |  |

Источник: Постановление Президента Республики Узбекистан об утверждении концепции развития системы дошкольного образования Республики Узбекистан до 2030 года от 8 мая 2019 года № ПП-4312

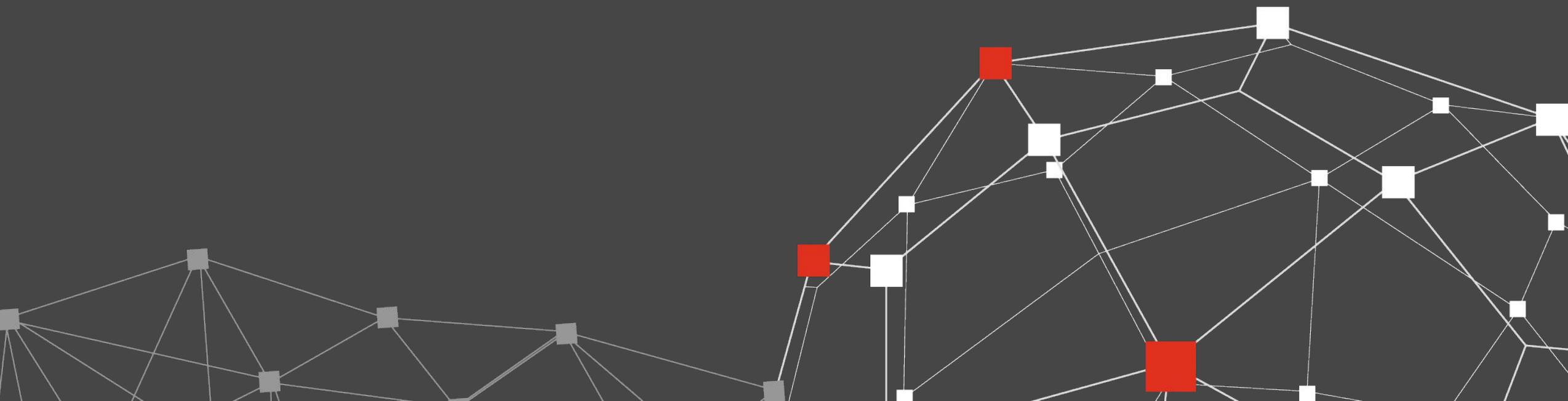
# 2

## Диагностика



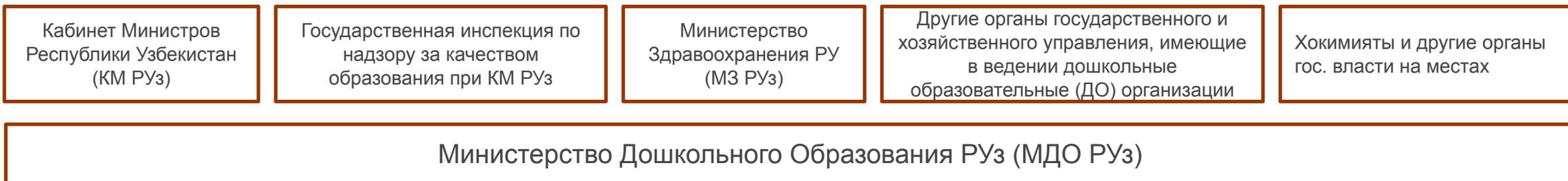
# 2.1

## Полномочия и организационная структура



# Структура системы ДО в РУз

Организация системы дошкольного образования в соответствии с законодательными актами РУз



МДО занимается следующими вопросами по дошкольному образованию и воспитанию (ДОВ):



# Организационная структура МДО РУз



## Комментарии

МДО подчиняется КМ РУз

Помимо территориальных подразделений, в систему МДО РУз входят 7 организаций, способствующих реализации государственной политики в области ДО

Региональные подразделения МДО РУз поделены по территориальному признаку, но имеют одинаковый правовой статус

Предмет функционального анализа

Источник: Приложение № 1 к постановлению Президента Республики Узбекистан от 30 сентября 2018 года № ПП-3955

Анализ системы дошкольного образования РУз

PwC

# Основные задачи и функции районных (городских) отделений МДО

ПКМ №929 от 21.11.2017 “Об утверждении Положения о Министерстве дошкольного образования Республики Узбекистан и Устава Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных учреждений” определяет основные задачи и функции районных (городских) отделов МДО следующим образом:

## Задачи

- 1) участие в обеспечении эффективного выполнения задач и функций, возложенных на Министерство;
- 2) взаимодействие в сфере организации деятельности государственных дошкольных образовательных учреждений с секторами по комплексному социально-экономическому развитию;
- 3) проведение в дошкольных образовательных учреждениях мониторинга и контроля за соблюдением актов законодательства, нормативных документов в области дошкольного образования;
- 4) координация учебно-методической деятельности и внедрение информационно-коммуникационных технологий в дошкольных образовательных учреждениях;
- 5) осуществление реабилитации и духовно-нравственного воспитания детей в специальных дошкольных образовательных учреждениях;
- 6) поддержка негосударственных дошкольных образовательных учреждений и развитие альтернативных форм подготовки детей к школе в дошкольных образовательных учреждениях;
- 7) организация финансирования и бухгалтерского учета и отчетности расходов государственных дошкольных образовательных учреждений, финансируемых из бюджета районного (городского) уровня.

## Функции

- 1) организационное и информационно-аналитическое обеспечение деятельности районных (городских) отделов дошкольного образования и его руководства;
- 2) систематический контроль за выполнением подведомственными организациями законов, указов, постановлений и распоряжений Президента и Правительства, приказов Министерства;
- 3) качественная и своевременная проработка документов, вносимых районными (городскими) отделами ДО в хокимияты районов (городов), проведение их экономической, финансовой и правовой экспертизы;
- 4) руководство, координация и контроль за деятельностью ДООУ;
- 5) взаимодействие с негосударственными ДООУ;
- 6) поддержка негосударственным ДООУ и альтернативным формам подготовки детей к школе;
- 7) организация финансирования, бухгалтерского учета и отчетности расходов государственных ДООУ, финансируемых из бюджета районного (городского) уровня;
- 8) организация здорового питания в государственных ДООУ;
- 9) мониторинг выполнения в ДООУ государственных требований;
- 10) материально-техническое обеспечение государственных ДООУ;
- 11) мониторинг и координация работ по эксплуатации зданий и сооружений государственных ДООУ;
- 12) организация работы с обращениями физических и юридических лиц;
- 13) принятие решений по организационным, кадровым, финансовым, производственно-хозяйственным и иным вопросам, относящимся к компетенции районных (городских) отделов ДО.

# Анализ полномочий: Выявленные недостатки и последствия

*В результате анализа нормативно-правовых актов был выявлен ряд проблем. Одной из самых важных является отсутствие достаточной прозрачности межведомственного взаимодействия, где передача функций невозможна или несет значительные риски.*

## Проблемы

- 1 На МДО и его территориальные отделения возложены много задач и предоставлены большие полномочия. Однако, большинство полномочий МДО остаются в центральных подразделениях МДО, а районным отделениям не доверяют принятие решений по развитию дошкольного образования на местах.
- 2 Районные отделения МДО выполняют ограниченный круг процессов и являются по большей степени исполнителями решений, которые принимаются в других местах.
- 3 Полномочия районных отделений МДО по вопросам привлечения частных предпринимателей для создания частных и семейных ДООУ на основе ГЧП, построения взаимодействия с родителями и управления активами государственных ДООУ
- 4 Взаимодействие с другими государственными органами, в первую очередь с районными хокимиятами, органами СЭС и пожарной службой носят неравноправный характер.
- 5 По системе ДО имеется большое количество НПА, однако в них недостаточное внимание уделяется вопросам обеспечения качества ДО. Не существует четких ориентиров по достижению качества, и нет современной системы мониторинга и оценки.

## Последствия

- 1 Централизация процесса принятия решения внутри МДО не стимулирует инициативность районных отделений МДО. Отсутствие полномочий и ресурсов не позволяет районным отделениям решать стратегические задачи по увеличению охвата и повышению качества ДО на местном уровне.
- 2 Пассивное участие районных отделений МДО в процесс разработки решений проблем ДО снижает чувство вовлеченности и не позволяет задействовать местный потенциал для развития системы ДО.
- 3 В районных отделениях МДО не налажена систематическая работа с потенциальными частными инвесторами, нет системы обратной связи с родителями и надлежащий мониторинг и оценка состояния зданий и сооружений государственных ДООУ не налажен.
- 4 Многие проблемы на местном уровне не решаются вследствие несогласованности действий между государственными органами на местах. Также, отсутствует культура конструктивного сотрудничества между государственными органами на местах. В результате, население и предприниматели не получают качественные услуги вовремя.
- 5 Нет единого понимания национальных стандартов качества, не проводятся независимое тестирование и оценка уровня качества образования на местах, методика обучения во многих государственных ДООУ устарели.

# Обзор полномочий районных (городских) отделений МДО: основные выводы

## Выводы

01

В целом, деятельность ДОО и ДО регулируется большим количеством НПА, однако вопросы обеспечения качества обучения в ДОО не находят достаточного внимания.

02

На районные (городские) отделения МДО возложены довольно широкие задачи, однако основные решения по развитию системы ДО принимаются централизованно. Таким образом, районные (городские) отделения рассматриваются в основном исполнителями решений, которые принимаются на уровне Правительства или центрального аппарата Министерства.

03

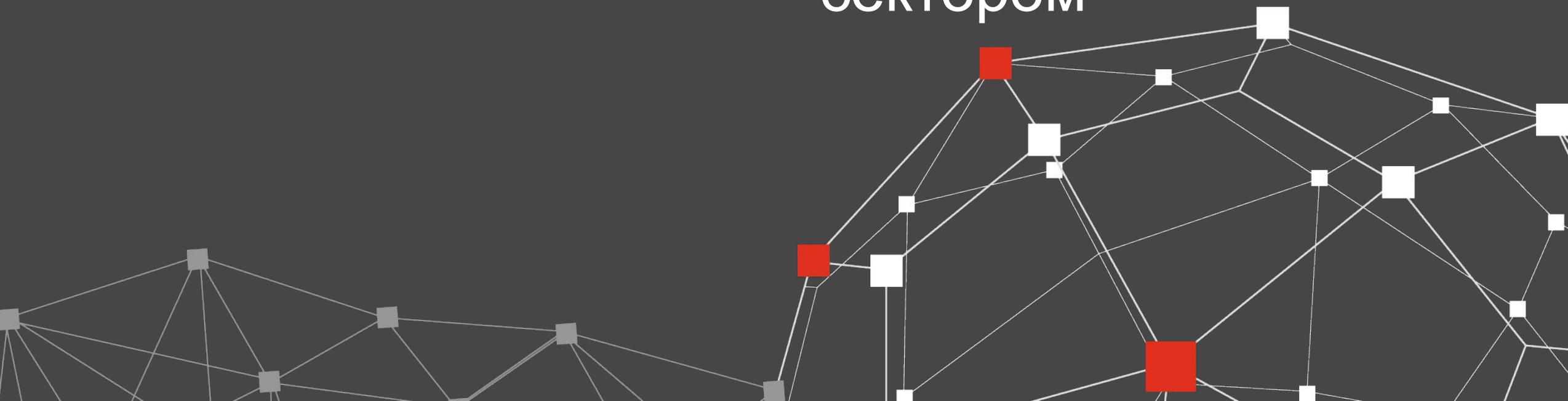
Существуют многие вопросы, которые не регламентированы в НПА. Одним из таких вопросов является порядок взаимодействия районных (городских) отделов МДО РУз с родителями/опекунами, что отрицательно сказывается на качестве предоставляемой информации родителям со стороны районных МДО и государственных ДОО.

04

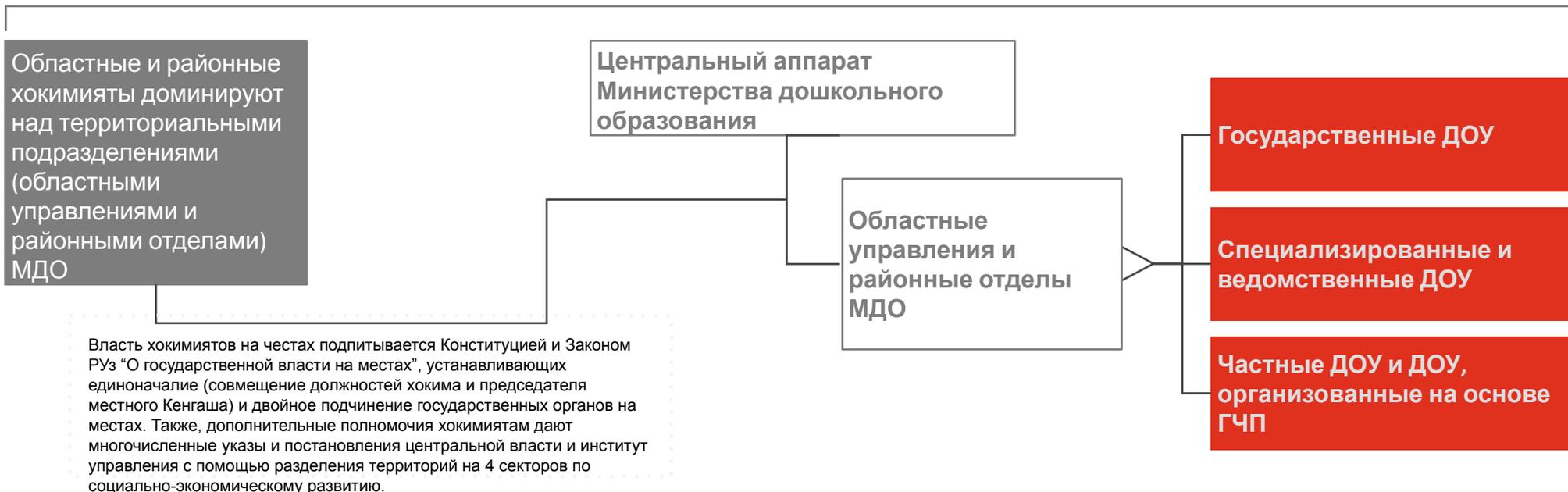
Быстрый рост охвата дошкольным образованием частично обеспечен за счет развития альтернативных форм ДО. Концепция развития ДО также предусматривает разработку и утверждение нормативно-правовых актов, регламентирующих порядок реализации альтернативных форм дошкольного образования. Однако, до сих пор не приняты НПА по предоставлению альтернативных форм ДО и не определены правовые рамки предоставления таких услуг.

# 2.1

Взаимодействие  
районных отделений  
МДО с другими  
государственными  
органами и частным  
сектором



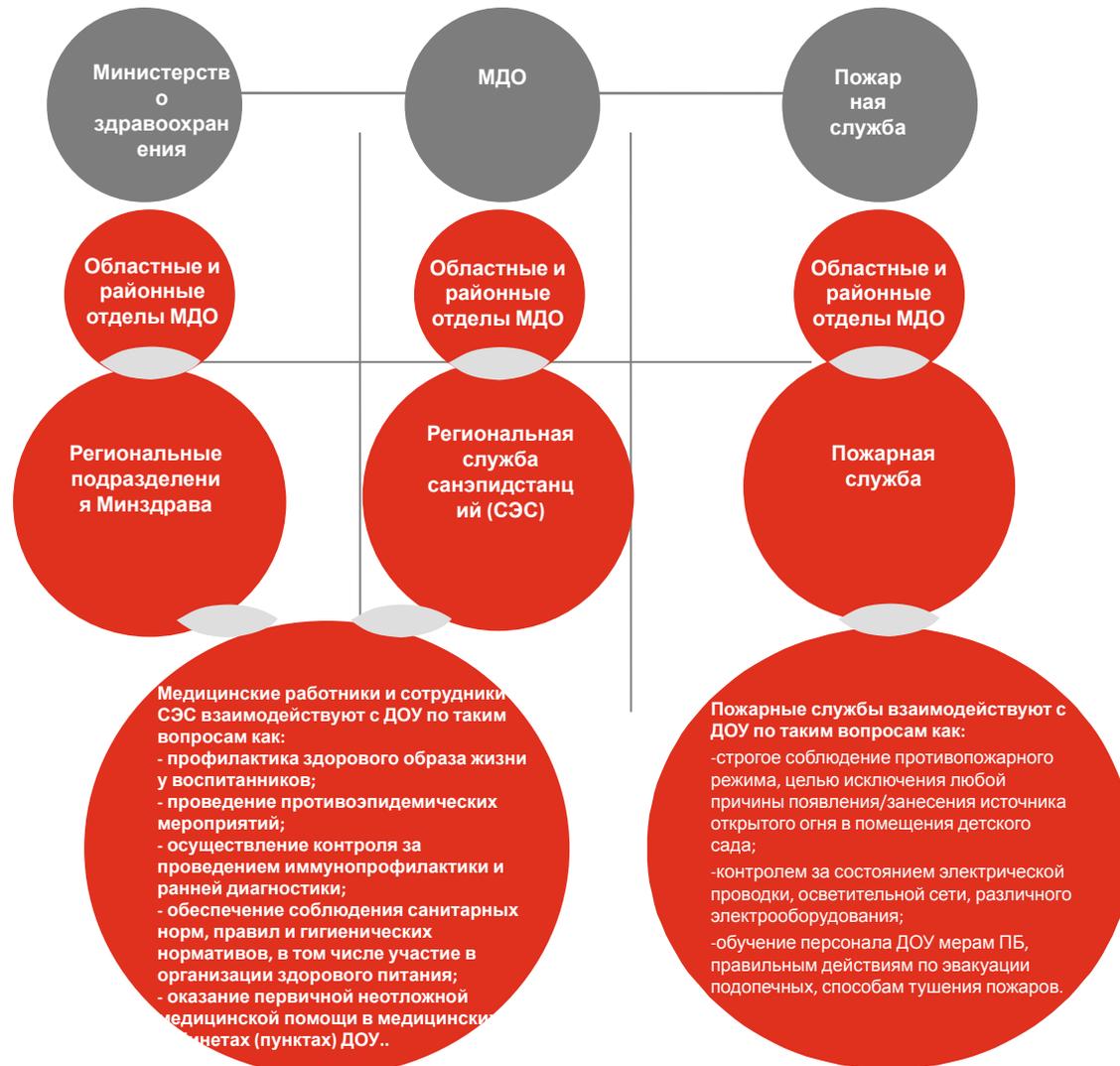
# Взаимодействие территориальных отделений с хокимиятами



*Хокимияты областного и районного уровня вмешиваются во все аспекты деятельности территориальных подразделений МДО. Но особенно сильным такое вмешательство в вопросах государственных закупок по ремонту и реконструкции государственных ДОУ, а также по снабжению государственных ДОУ продуктами питания.*

2 из 3 интервьюированных нами руководителей частных и семейных ДОУ на основе ГЧП отметили, что только после прямого указания высокопоставленных представителей областных хокимиятов регистрация частных и семейных ДОУ на основе ГЧП была ускорена. Этот пример показывает, что несмотря на то, что ни областной, ни районный хокимият не являются стороной такого соглашения, без их ведома и решения, подкрепленного протоколами соответствующих секторов областного и районного уровней.

# Взаимодействия районных отделов МДО со службами СЭС, Минздрава и пожарной службы



## Взаимодействие ДОУ всех видов с другими государственными организациями различается от конструктивного сотрудничества до откровенно недружественного

1. Взаимоотношения ДОУ с медицинскими учреждениями на местах строятся на основе конструктивного сотрудничества. Этому способствует тот факт, что ни одно ведомство не является для другого главенствующим и контролирующим органом, и оба ведомства заинтересованы в сотрудничестве.
2. С другой стороны, взаимоотношения ДОУ с органами СЭС и пожарной службы построены на основе принципов недоверия, контроля и наказания. Визиты органов СЭС и пожарной службы в ДОУ рассматриваются как визиты контролирующих органов, которые ищут недостатки и наказывают за них путем наложения больших штрафов на руководителей ДОУ. Отсутствие культуры конструктивного взаимодействия среди государственных органов на местах не позволяет улучшить качество услуг, оказываемых населению района (города).

# Права и обязанности частного и государственного партнеров при реализации проектов ГЧП

## Обязанности частного партнера при заключении соглашения о ГЧП

### Частный партнер вправе:

- получать и использовать на безвозмездной основе земельные участки, пустующие помещения, а также неиспользуемые помещения или корпуса недоукомплектованных гос. ДОУ на срок действия соглашения;
- получать материально-техническое и методическое обеспечение;
- получать льготные кредиты на приобретение, реконструкцию зданий и сооружений, закупку современного учебного оборудования и средств обучения.

### Частный партнер обязан:

- сохранять профиль деятельности объекта в течение всего срока действия соглашения;
- соблюдать санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы в негос. ДОУ;
- создавать благоприятные условия, обеспечивающие высокое качество воспитания и обучения;
- принимать меры по повышению эффективности и результативности образовательного процесса;
- обеспечивать полное или частичное финансирование, эксплуатацию, техническое обслуживание, а также проектирование, строительство, реконструкцию, ремонт, модернизацию объекта.

### При реализации проекта частный партнер дополнительно обязуется:

- обучать детей из семей, нуждающихся социальной поддержке, в количестве **35%** от общего числа воспитанников, с установлением для них льготных размеров родительской платы (в размерах не превышающих установленные для гос. ДОУ в данной местности) в течение не менее 30 лет.

Соглашение вступает в силу со дня получения лицензии частным партнером

Частный партнер

Соглашение о ГЧП

Государственный партнер

## Обязанности государственного партнера при заключении соглашения о ГЧП

### Государственный партнер вправе:

- получать на ежеквартальной основе от частного партнера отчет о ходе исполнения условий соглашения;
- осуществлять мониторинг хода выполнения условий соглашения и оценку реализации проектов ГЧП;
- требовать возмещения убытков по объекту, возникших по вине частного партнера;
- участвовать в финансировании реализации проекта государственно-частного партнерства.

### Государственный партнер обязан:

- предоставить частному партнеру на безвозмездной основе объект в сроки, порядке и на условиях, определенных соглашением;
- содействовать в получении частным партнером льготных кредитов, при условии недостаточности финансовых средств;
- содействовать в обеспечении всей необходимой внешней инженерно-коммуникационной инфраструктурой (электрической энергией, газоснабжением, водоснабжением, канализацией, автомобильными дорогами и другими);
- оказывать при необходимости методическую и консультативную помощь в сфере дошкольного образования.

Дополнительно имеет право

- оказывать дополнительные услуги
- получать прибыль
- получать субсидии из госбюджета РУ в размере до 50% от суммы расходов на одного воспитанника государственного ДОУ
- получать дополнительные бюджетные субсидии в виде покрытия затрат на расходы по заработной плате руководителей, методистов, воспитателей, дефектологов, психологов, музыкальных работников ДОУ на условиях, установленных для гос.ДОУ.

Согласно постановлению Президента Республики Узбекистан от 5 апреля 2018 года № ПП-3651

# Права и обязанности частного и государственного партнеров при реализации проектов ГЧП в форме семейного ДОУ

Для реализации проекта ГЧП в форме семейного негосударственного ДОУ частный партнер представляет государственному партнеру следующих документов:

- заключение органов пожарного надзора о соответствии имеющихся зданий и помещений требованиям пожарной безопасности;
- заключение органов СЭС о соответствии имеющихся зданий и помещений санитарным правилам и нормам;
- документа, подтверждающего наличие высшего или среднего специального педагогического образования у работника частного партнера.

При реализации проекта частный партнер дополнительно обязуется:

- обучать детей из семей, нуждающихся социальной поддержке, в количестве 70% от общего числа воспитанников, с установлением для них льготных размеров родительской платы (в размерах не превышающих установленные для гос. ДОУ в данной местности) в течение не менее 3 лет;
- Гарантировать соответствующий уход и создание оптимальных условий для содержания детей в соответствии с государственными требованиями;
- не отказывать без существенных оснований в приеме ребенка, направленного районным отделом ДО.

Соглашение вступает в силу со дня получения частным партнером разрешения, выдаваемого хокимиятом района (города), в порядке, установленном законодательством

Частный партнер

Соглашение о ГЧП

Гос. партнер

При реализации проекта государственный партнер обязуется обеспечить:

- содействовать в получении частным партнером льготных кредитов, при условии недостаточности финансовых средств;
- содействовать в обеспечении всей необходимой внешней инженерно-коммуникационной инфраструктурой (электрической энергией, газоснабжением, водоснабжением, канализацией, автомобильными дорогами и другими);
- оказывать при необходимости методическую и консультативную помощь в сфере дошкольного образования.

Государственный партнер, после заключения соглашения обязуется обеспечить:

- оплату услуг воспитателя и помощника на условиях и в размерах эквивалентных оплате труда, установленных для краткосрочных или 9-часовых государственных ДОУ;
- возмещение расходов на питание, мягкий инвентарь и медикаменты по нормативам, установленным для государственных ДОУ;
- оказание методической помощи со стороны районного отдела ДО;
- содействие в оснащении образовательного учреждения необходимой мебелью и инвентарем, предназначенными для ДОУ;
- предоставление в пользование мебели, оборудование и учебных материалов;
- закрепление медицинского персонала из соответствующего сельского врачебного пункта или сельской семейной поликлиники

## Комментарии

По результатам проведенного оффлайн интервью было выявлено, что при реализации ГЧП проектов и ГЧП проектов на основе семейного ДОУ, требуются слишком много документов, которых сложно обеспечить, таких как, заключения пожарного надзора и СЭС. Государственные органы, которые должны выдавать эти заключения, не помогают частным партнерам своевременно получать документы. Особо трудным процессом является получение лицензии при реализации ГЧП проектов, который требует дополнительные документы сверх вышеуказанных заключений.

Согласно постановлению Президента Республики Узбекистан от 5 апреля 2018 года № ПП-3651

# Насколько эффективно государственный партнер выполняет вышеуказанные обязанности?

Во время интервью с 3 предпринимателями, которые открыли частные/семейные ДОО на основе ГЧП, были выявлены следующие проблемы:

Выполняемые обязанности районного отдела ДО, указанные в согласовании с частным партнером	Эффективность / Реализация	Комментарии
Оплата услуг воспитателя и помощника на условиях и в размерах эквивалентных оплате труда, установленных для краткосрочных или 9-часовых государственных ДООУ		Оказываемые услуги воспитателя и его помощника оплачиваются государственным партнером, но с задержкой на один месяц.
Возмещение расходов на питание, мягкий инвентарь и медикаменты по нормативам, установленным для государственных ДООУ		По результатам интервью было выявлено, что эти расходы возмещались только один раз.
Предоставление в пользование мебели, оборудование и учебных материалов		Негосударственные семейные ДООУ расходуются за счет своих личных финансов или за счет средств поступивших от оказания услуг.
Содействие в оснащении образовательного учреждения необходимой мебелью и инвентарем, предназначенными для ДООУ		
Оказание методической помощи со стороны районного отдела ДО		Методическая помощь со стороны районных отделов ДО не оказывается.
Закрепление медицинского персонала из соответствующего сельского врачебного пункта или сельской семейной поликлиники		Медицинский персонал закрепляется, но в некоторых случаях этот же сотрудник может являться ответственным за преподаванием.



Не выполняется



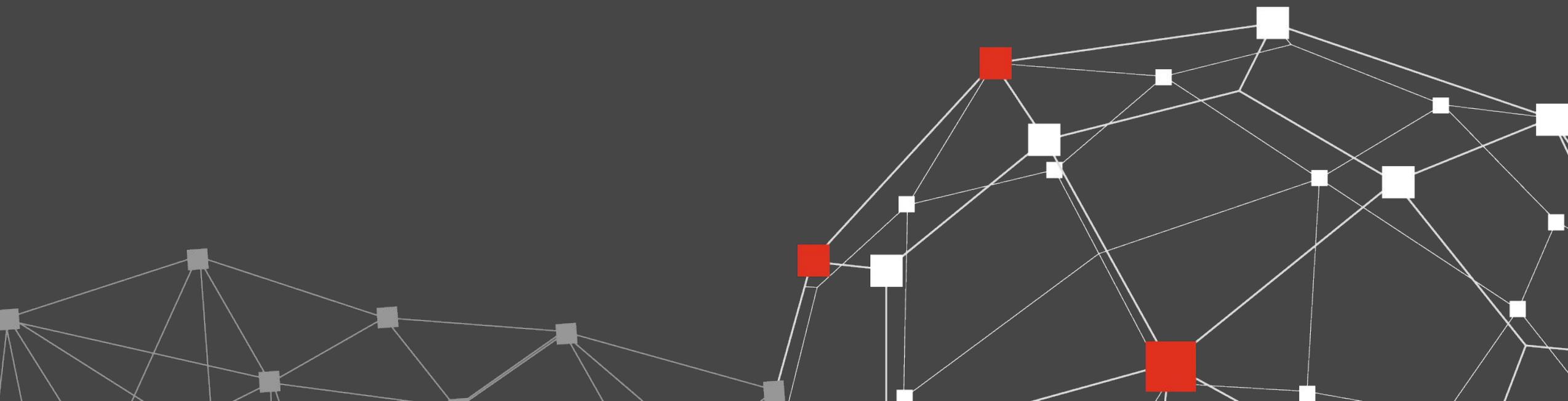
Выполняется частично



Выполняется

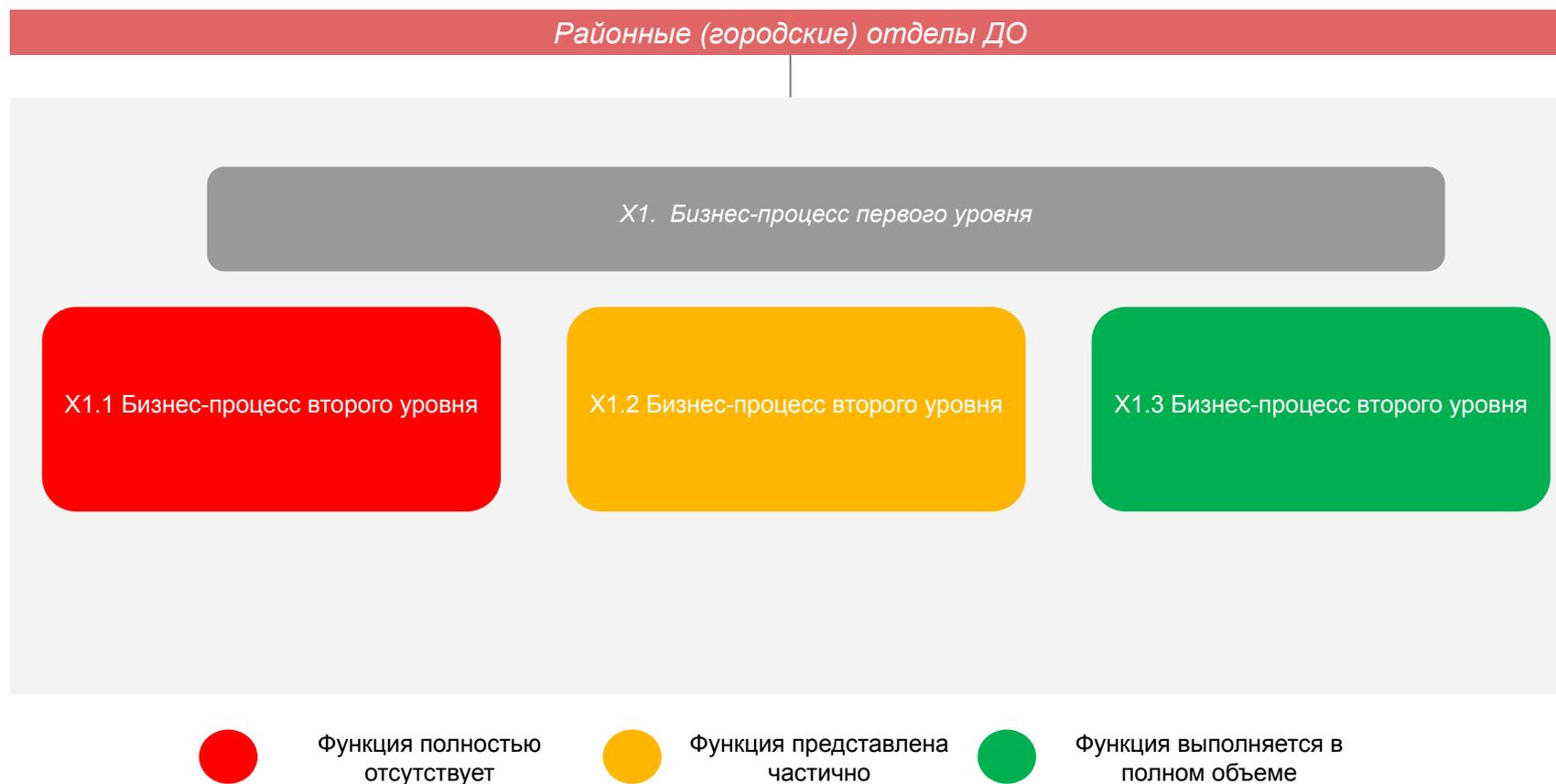
# 2.2

## Функциональный анализ пилотных районных подразделений МДО



# Структура функционального анализа пилотных районов

Функциональный анализ пилотных районов проведен в соответствии с классификатором процессов от APQC, американского центра производительности и качества. Референтная модель представляет собой иерархическую структуру необходимых бизнес-процессов для деятельности районных (городских) отделов ДО в разрезе процессов первого и второго уровня



## Комментарии

11 бизнес-процессов первого уровня подразделяются на несколько процессов второго уровня.

Каждый процесс второго уровня окрашен в красный, желтый или зеленый цвет в зависимости от наличия бизнес-процесса на текущий момент.

- *Красный* - функция полностью отсутствует
- *Желтый* - функция представлена частично
- *Зеленый* - функция выполняется в полном объеме

Разделение функций на красные, желтые и зеленые цвета выполнены на основе офлайн интервью (20 респондентов) и онлайн опросника (110 респондентов).

# Функциональный анализ пилотных районов: Стратегическое планирование

## Районные (городские) отделы ДО

### A1. Разработка видения и стратегических инициатив в рамках района

A1.1 Определение  
долгосрочного видения

A1.2 Выбор и оценка  
стратегических инициатив



Функция полностью  
отсутствует



Функция представлена  
частично



Функция выполняется в  
полном объеме

## Комментарии

- Функция определения долгосрочного видения обозначен желтым цветом, так как, районные отделения выполняют эту функцию в ограниченном порядке. То есть, районные отделения ДО, как правило, не имеют независимости и свободы в определении долгосрочных видений и инициатив дальнейшего развития ДО на районном уровне.
- Все долгосрочные видения основаны на “Концепции об увеличении охвата детей 2030” ПП №4312. Функция A1.2 окрашена в красный цвет, потому что ни в одном из опрошенных пилотных районов, не разработаны территориальные стратегии развития ДО на основе “Концепции об увеличении охвата детей 2030”.
- Более 65% респондентов онлайн опросника ответили, что они не имеют прямого влияния на функцию по выбору и оценки стратегических инициатив. Так, в соответствии с результатами опроса и интервью с сотрудниками МДО областного и районного уровней, все стратегии развития системы ДО разрабатываются на уровне Кабинета Министров и МДО. После разработки планы развития спускаются до уровня областных и районных отделений МДО для исполнения.

# Функциональный анализ пилотных районов: Риски

## Районные (городские) отделы ДО

A2. Управление рисками, соответствие законодательным требованиям и устранение нарушений

A2.1 Управление рисками ДОУ

A2.2 Управление соответствия законодательным требованиям в ДОУ

A2.3 Управление устойчивостью деятельности в ДОУ

A2.4 Управление деятельностью по устранению нарушений в ДОУ

A2.5 Управление соответствия законодательным требованиям

A2.4 Управление рисками районного (городского) отдела ДО



Функция полностью отсутствует



Функция представлена частично



Функция выполняется в полном объеме

## Комментарии

- Такие функции как управление рисками ДОУ и самого территориального отдела ДО полностью отсутствуют.
- По итогам опросов было выявлено, что Более 89% опрошенных сотрудников районного отделения ДО не занимаются управлением рисками ДОУ.
- Функции A2.2, A2.4, A2.5 окрашены желтым, так как, они выполняются частично. Причиной является то, что управление рисками ДОУ ограничено установлением камер наблюдения, сигнализации и охраны на территории ДОУ. Более 59% сотрудников упомянули что управление деятельностью по устранению нарушений в ДОУ не проводится
- Несмотря на то, что другие процессы по управлению соответствия законодательным требованиям и устранением нарушений входят в обязанности районного отдела ДО, районное отделение работает только над устранением уже имеющих/выявленных нарушений.
- 81% опрошенных сотрудников показывают что управление устойчивостью деятельности не проводится.

# Функциональный анализ пилотных районов: Активы

Районные (городские) отделы ДО

V1. Приобретение, строительство и управление активами

V1.1 Постановка задачи (подрядчику) и мониторинг строительства (подрядчиком)/ приобретение основных средств

V1.2 План работ по техническому обслуживанию основных средств

V1.3 Получение и установка основных средств (оборудование)

V1.4 Утилизация основных средств (оборудование)



Функция полностью отсутствует



Функция представлена частично



Функция выполняется в полном объеме

## Комментарии

- Районные отделения ДО в большинство пилотных регионах не имеют отдел по эксплуатации, который занимается постановкой задачи и мониторинга строительства, получения и установку, утилизацию и техническое обслуживание основных средств.
- В случаях, когда отдел по эксплуатации отсутствует, функции (задачи) сотрудника отдела по эксплуатации переходят под ответственность руководителя отдела.
- 90% опрошенных сотрудников указали, что они не занимаются мониторингом строительства (подрядчиком) и приобретением основных средств.
- Из числа опрошенных сотрудников только 83% ответили, что занимаются получением и установкой основных средств (оборудование)

# Функциональный анализ пилотных районов: Информационные технологии

## Районные (городские) отделы ДО

### C1. Управление информационными технологиями

C1.1 Создание и управление службами поддержки / решениями

C1.2 Внедрение разработанных ИТ-услуг / ИТ-решений на районном уровне



Функция полностью отсутствует



Функция представлена частично



Функция выполняется в полном объеме

## Комментарии

- Внедрение разработанных ИТ-услуг / ИТ-решений и создание и управление службами поддержки выполняются частично. Отдел ИКТ, в основном, занимается такими функциями как:
  - Мониторинг работы программы EMIS и устранение неполадок при их возникновении и предоставление службы поддержки
  - Подключение ДОУ к сети Интернет и обеспечение информационной безопасности
- Онлайн опросники показали что более 88% сотрудников не занимаются созданием и управлением службами поддержки / решениями в области ИКТ. Остальные сотрудники в основном участвуют в широкомасштабном внедрении системы EMIS.
- А также, 84% опрошенных сотрудников не занимаются разработкой ИТ-услуг / ИТ-решений и внедрением их на районном уровне.

# Функциональный анализ пилотных районов: Финансы



## Комментарии

- Районное отделение ДО занимается управлением финансовых ресурсов не только своего отдела, но и всех государственных ДОУ.
- Районное отделение МДО не имеет собственных средств для предоставления государственным ДОУ.
- По результатам онлайн опросника, более 89% сотрудников не занимаются предоставлением денежных средств государственным ДОУ.
- При необходимости дополнительных средств районные отделения ДО запрашивают финансирование у местного бюджета (Хокимият).
- Районные отделения имеют свой определенный бюджет и по этому бюджету происходит расходование средств.
- Онлайн интервью показали, что начисление заработной платы происходит по графику работы сотрудников и базовым ставкам

# Функциональный анализ пилотных районов: Человеческий капитал

## Районные (городские) отделы ДО

### С3. Развитие и управление человеческим капиталом

С3.1 Внедрение политики, стратегии и планирование управления человеческими ресурсами

С3.2 Найм и отбор сотрудников, оформление на работу и управление договорами сотрудников

С3.3 Управление адаптацией, развитием и обучением новых сотрудников

С3.4 Управление отношениями с сотрудниками

С3.5 Вознаграждение и удержания сотрудников

С3.6 Передислоцирование и выход на пенсию сотрудников

С3.7 Управление и анализ информации о сотрудниках



Функция полностью отсутствует



Функция представлена частично



Функция выполняется в полном объеме

## Комментарии

- Текущая текучесть кадров в районных отделениях ДО не высокая. Несмотря на это, процесс найма и отбора сотрудников на новые позиции является время емким из-за острой нехватки квалифицированных кадров.
- В то время, как сотрудники поощряются вознаграждениями, механизмы удержания сотрудников отсутствуют.
- Утвержденные ключевые показатели эффективности (КПЭ) для мониторинга и оценки деятельности персонала отсутствуют
- Районные отделения ДО не занимаются внедрением политики, стратегии и планированием управления человеческими ресурсами. А также отсутствует функция управления и анализа информации о сотрудниках.
- 84% опрошенных сотрудников показали, что функция по внедрению политики, стратегии и планированию управления человеческими ресурсами не происходит в районных отделениях ДО.
- А также, 82% сотрудников указали, что функция по управлению и анализу информации о сотрудниках не ведется.

# Функциональный анализ пилотных районов: Разработка и оценка программ развития

В соответствии с используемой нами методологией был проведен анализ бизнес процессов пилотных проектов. Ниже приведены результаты оценки



Функция полностью отсутствует



Функция представлена частично



Функция выполняется в полном объеме

## Комментарии

- Каждое ДОУ имеет свободу для разработки и внедрения программы развития основываясь на программе развития “Илк Кадам”, разработанной МДО РУз.
- Оценка уровня успеваемости детей дошкольного возраста основывается на карте развития детей, предусмотренной программой “Илк Кадам”. При этом, карта развития детей не предусматривает персонального подхода к каждому ребенку.
- Районные подразделения не занимаются развитием альтернативных форм подготовки детей дошкольного возраста к школе. Под альтернативными формами дошкольного образования имеется в виду рассмотрение внедрения инновационных форм подготовки.
- 65% опрошенных сотрудников указывают, что районное отделение ДО не ведет функцию по развитию альтернативных форм подготовки детей дошкольного возраста к школе на районном уровне.
- Одновременно, в районных отделениях МДО отсутствует эффективный контроль за деятельностью ДОУ и, как следствие, критерии оценки деятельности ДОУ.

# Функциональный анализ пилотных районов: Специальные услуги

## Районные (городские) отделы ДО

D2. Определение и обеспечение специальных услуг детям дошкольного возраста и их представителям

D2.1 Определение требований к службам, предоставляющим специальные услуги

D2.2 Установление критериев заключения и расторжения договоров со службами поддержки



Функция полностью отсутствует



Функция представлена частично



Функция выполняется в полном объеме

## Комментарии

- Районные отделения ДО не имеют полномочий для определения и обеспечения специальными услугами детей дошкольного возраста.
- Определение специальных услуг детям дошкольного возраста проводится на уровне МДО РУз
- По проведенным онлайн опросникам, более 70% сотрудников указывают что функция по определению требований к службам, предоставляющим специальных услуг (D2.1) отсутствует.
- А также, 76% опрошенных сотрудников указывают, что функция по установлению критериев заключения и расторжения договоров со службами поддержки (D2.2) не ведется.

# Функциональный анализ пилотных районов: Логистика и техническое снабжение



Комментарии
<ul style="list-style-type: none"><li>Планирование зачислений детей дошкольного возраста основан на Концепции развития системы ДО до 2030 года.</li><li>Закупка товаров, работ и услуг для государственных ДОУ происходит через биржу (по тендерам) централизованно в районных отделениях МДО РУз.</li><li>Районные отделения ДО не занимаются логистикой. Складирование относится только к товарам питания. Это было указано более 93% опрошенными сотрудниками.</li><li>А также, 100% респондентов онлайн опросника отметили, что районные подразделения не занимаются перевозкой детей дошкольного возраста</li><li>СЭС одновременно с районными отделениями ДО занимается контролем и мониторингом службы питания в ДОУ.</li></ul>

# Функциональный анализ пилотных районов: Отношения

Районные (городские) отделы ДО

D4. Управление отношениями с представителями детей дошкольного возраста

D4.1 Разработка стратегии обратной связи для представителей детей дошкольного возраста

D4.2 Планирование и управление отношениями с представителями детей дошкольного возраста и стратегией взаимодействия

D4.3 Оценка оказываемых услуг представителям детей дошкольного возраста



Функция полностью отсутствует



Функция представлена частично



Функция выполняется в полном объеме

## Комментарии

- Управление отношениями с представителями детей дошкольного возраста ограничен рассмотрением жалоб и обращений. Обращения в основном связаны с зачислением детей в ДОУ.
- Проведенные опрос и интервью показали, что районное подразделение не занимается разработкой стратегии обратной связи для представителей детей дошкольного возраста. Это согласно результатам онлайн опросника, где более 85% опрошенных сотрудников ответили, что эта функция не ведется. Отсутствует процесс по разработке каналов обратной связи и по определению правил и процедур обслуживания представителей детей дошкольного возраста.
- Также 88% опрошенных сотрудников отметили, что функция оценки оказываемых услуг представителям детей дошкольного возраста отсутствует.
- В сущности, такая ситуация также возникает из-за отсутствия отдела/персонала, занимающегося систематическим информационно-аналитическим обеспечением и анализом деятельности районных (городских) отделов и предоставляемых услуг.

# Функциональный анализ пилотных районов: Внешние отношения

Районные (городские) отделы ДО

D5. Управление внешними отношениями

D5.1 Создание взаимоотношений с ГЧП

D5.2 Управление отношениями с МДО РУз

D5.3 Управление отношениями с квази-государственными органами и неправительственными организациями

D5.4 Управление правовыми и этическими вопросами

D5.5 Управление взаимодействием со СМИ



Функция полностью отсутствует



Функция представлена частично



Функция выполняется в полном объеме

## Комментарии

- Для работы по созданию взаимоотношений с ГЧП отсутствует отдельный штат. Функция по созданию взаимоотношений с ГЧП возложена на заместителя заведующего.
- Управлением правовыми и этическими вопросами, взаимодействием со СМИ происходит при возникновении нужды.
- Функция управления отношениями с МДО РУз представлена частично. Так как, по результатам опросника, управление отношениями с МДО РУз ограничивается выполнением приказов и поручений.
- Более 95% опрошенных сотрудников ответили, что функция по управлению отношениями с квази-государственными органами и неправительственными организациями на районном уровне полностью отсутствует.

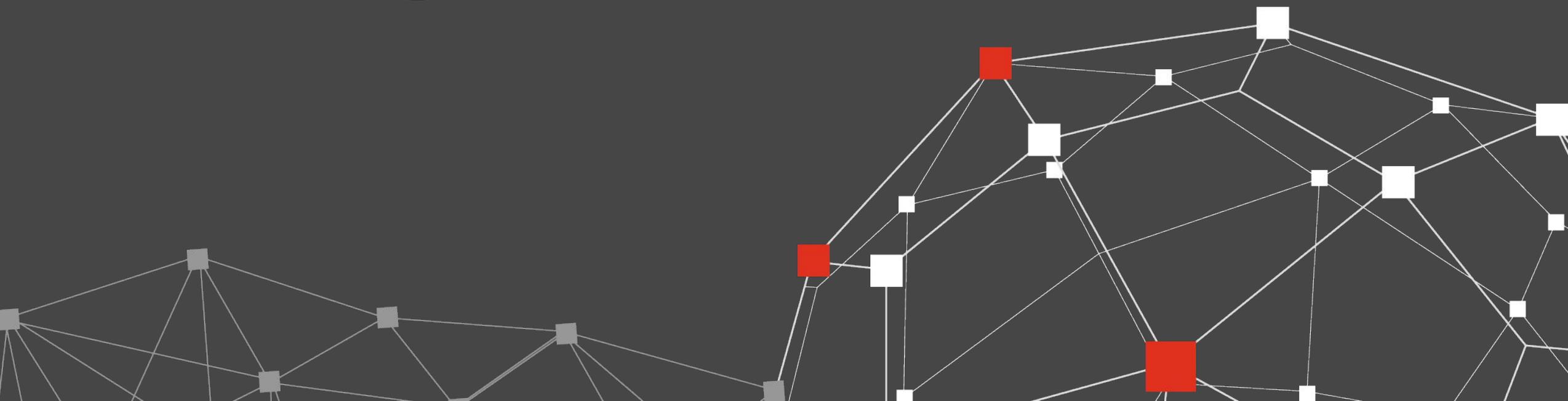
# Функциональный анализ: Основные выводы

В ходе функционального анализа посредством офлайн интервью и онлайн опросника было выявлено, что некоторые функции выполняются в полном объеме только внутри трех процессов первого уровня согласно референтной модели. В управлении финансовыми ресурсами 80% функций выполняются в полном объеме, управлении человеческим капиталом - 50%, и управлении операциями - 42.1%. При этом, ни один из процессов первого уровня не выполняется в полном объеме. Проценты в таблице ниже показывают наличие или отсутствие бизнес-процессов второго уровня внутри материнских процессов.

Выполняемые функции по референтной модели	Функция выполняется в полном объеме	Функция представлена частично	Функция полностью отсутствует
A1. Разработка видения и стратегических инициатив в рамках района		50%	50%
A2. Управление рисками, соответствие законодательным требованиям и устранение нарушений		50%	50%
B1. Приобретение, строительство и управление активами		50%	50%
C1. Управление информационными технологиями		100%	
C2. Управление финансовыми ресурсами	80%		20%
C3. Развитие и управление человеческим капиталом	50%	12.5%	37.5%
D1. Предоставление и оценка программы развития детей дошкольного возраста		66.7%	33.3%
D2. Определение и обеспечение специальных услуг детям дошкольного возраста и их представителям			100%
D3. Управление операциями	42.1%	28.6%	28.6%
D4. Управление отношениями с представителями детей дошкольного возраста		33.3%	66.7%
D5. Управление внешними отношениями		80%	20%

# 2.3

Текущие проблемы в  
пилотных районных  
подразделениях ДО



# Наличие возможности коррупции в системе

## Коррупционные риски

1

Отсутствие прозрачности в государственных закупках в системе ДОУ

3

Во взаимоотношениях с частным сектором, отделения МДО не выполняют свои обязательства по обеспечению семейных ДОУ мебелью, постельным бельем и ковровым покрытием

2

Непрозрачная система принятия на работу в системе ДОУ

4

Громоздкие и трудновыполнимые требования для частных партнеров по регистрации частных и семейных ДОУ

58% опрошенных нами респондентов ответили, что найм и отбор сотрудников происходит через знакомых, и только 26% из них ответили, что это происходит через объявления. Такой результат показывает, что открытые вакансии не достаточно объявляются и что этот процесс не прозрачен.

При реализации ГЧП проектов, от частного партнера требуется предоставление таких документов, как: заключение пожарного надзора и СЭС, о соответствии имеющихся зданий и помещений требованиям пожарной безопасности и санитарным правилам и нормам. Во время интервью было выявлено, эти органы власти не оказывают свои услуги эффективно и вовремя.

В согласовании при реализации ГЧП партнерства в форме семейного ДОУ, государственный партнер обязуется обеспечить содействие в оснащении образовательного учреждения необходимой мебелью и инвентарем, предназначенными для ДОУ. Но в ходе интервью было выявлено, что семейные ДОУ не обеспечиваются и им приходится расходовать из собственных средств.

# Текущие проблемы – Г. Нурафшан

*В городе Нурафшан одной из наиболее острых проблем является чрезмерно высокий спрос на услуги районных отделений МДО, возникающий как от населения района, так и близлежащих сел и городов.*

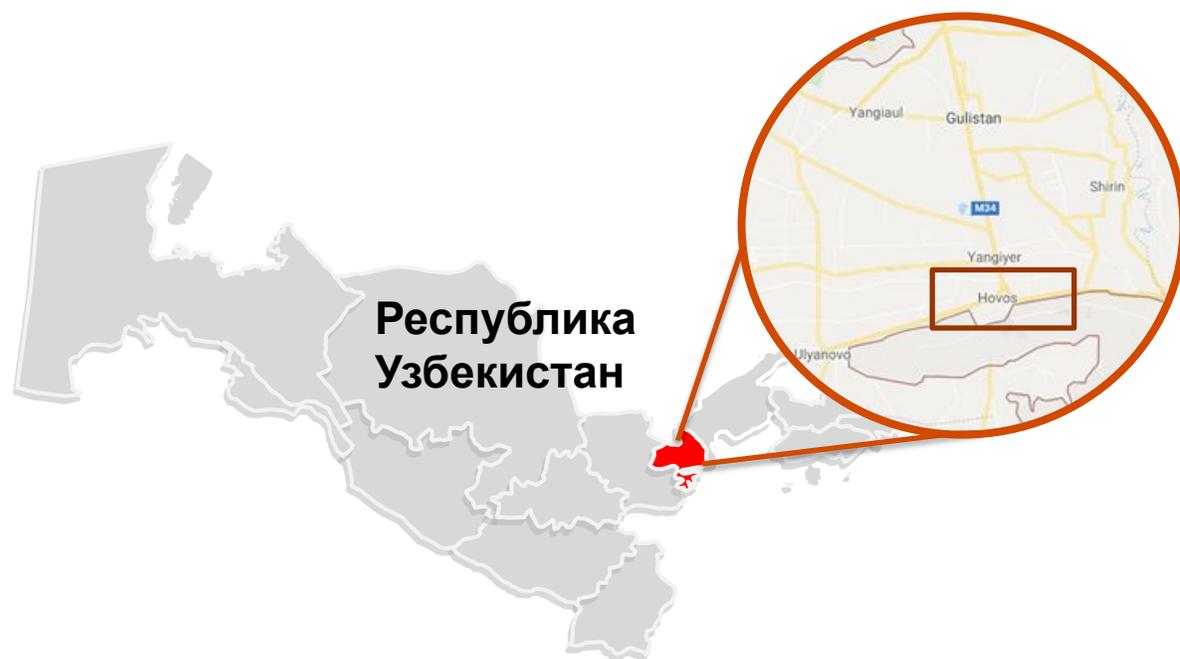


## Наблюдения

- Повышенный спрос на детские сады со стороны населения не только города Нурафшан, но и близлежащих сел и городов. При имеющихся 1900 мест во всех типа ДОУ, количество детей в очереди превышает 3000;
- Немаловажной проблемой для районного отделения МДО, является отсутствие квалифицированного персонала. Поэтому, определенные функции, такие как работа с ГЧП и работа по эксплуатации возложены на заведующего и на заместителя;
- Усложненный механизм предоставления лицензии заинтересованным лицам для создания частных ДОУ по принципам ГЧП и отсутствие государственной поддержки субъектам предпринимательства;
- Сокращение штата методиста и персонала по работе с ГЧП в районном отделении МДО;
- При недостаточном количестве государственных ДОУ, возведение частных и семейных ДОУ на основе и без ГЧП продвигается слишком медленно.

# Текущие проблемы – Хавастский район

*В Хавастском районе Сырдаринской области наиболее острой проблемой является нехватка квалифицированных кадров*



## Наблюдения

- В Хавастском районе Сырдаринской области осуществляют свою деятельность 46 ДОУ, из них 15 - государственные, 30 - семейные и 1 - на основе ГЧП. Если в 2017 году охват детей дошкольного возраста составлял 27.5%, то к началу 2020 года охват составил уже 58.2%;
- Наиболее острой проблемой в районе является нехватка квалифицированных педагогов и низкой заработной платы воспитателей в системе ДОУ. Так, только 11.2% педагогов в системе ДОУ Хавастского района имеют высшее образование, что относительно других районов в среднем два раза ниже, а по сравнению с Бахмальским районом в четыре раза ниже;
- Резкое увеличение семейных ДОУ позволило решить острую нехватку мест в системе ДО, однако низкое качество обучения в семейных ДОУ является самой большой проблемой;
- Жесткая централизация управления и отсутствие стимулов для улучшения деятельности ДОУ не позволяют развивать здоровую конкуренцию между ДОУ;
- Процесс принятия детей, которые пользуются правом внеочередного зачисления в ДОУ, является непрозрачным, что вызывает много нареканий и недовольств других родителей.

# Текущие проблемы – Сариясийский район

*В Сариясийском районе, наравне с другими проблемами (дефицит кадров, недостаточное выделение средств из бюджета), сложности также имеются по части регистрации детей в ДОО. В частности, регистрация детей льготных представителей превышает остальных. Учитывая, что охват детей по состоянию на 2019 г. составляет только 30.6%, очередь детей не льготных представителей накапливается.*



## Наблюдения

- Использование старых (ручных) методов регистрации детей в семейные и негосударственные ДОО, из-за чего отсутствует прозрачность и удобство;
- Возникновение конфликта интересов во время работы медсестер и завхозов, из-за того, что наем на работу и освобождение от должности медсестер и завхозов делается руководителем ДОО;
- Отсутствие четкой методологии по определению детей из семей, нуждающихся в социальной поддержке.

# Текущие проблемы – Дехканабадский район

*Ряд проблем в Дехканабадском районе были обнаружены во время интервью с персоналом. Из-за недостаточного количества ДОО охват детей по состоянию на 8 мая 2019 г. составляет 24.8%.*

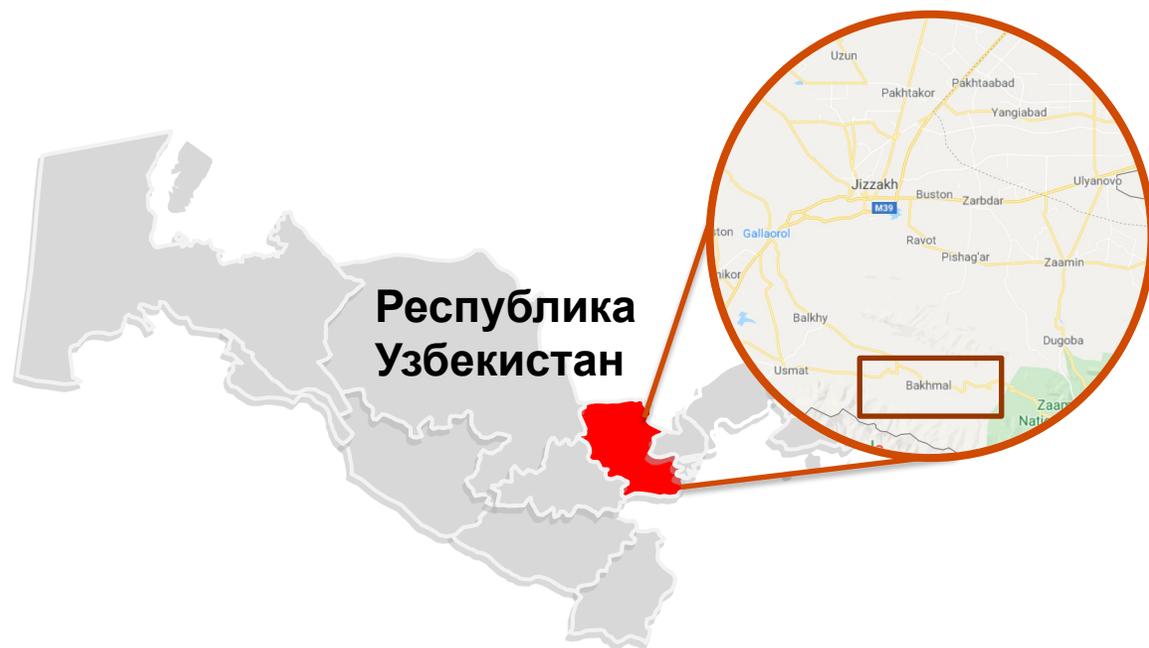


## Наблюдения

- В Дехканабадском районе наблюдается наименьший охват детей системой ДОО среди всех пилотных районов (городов). Охват детей в районе в среднем 2 раза ниже чем в других пилотных районах, и намного отстает от среднего охвата по Кашкадарьинской области;
- Низкий спрос на услуги ДО можно увидеть в относительно низких показателях количества детей, стоящих в очереди на государственные ДОО: в районе таких детей всего 3.2% от общего количества воспитанников ДОО;
- В Дехканабадском районе, Кашкадарьинской области осуществляют свою деятельность 59 ДОО, из них 11 - государственные, 41 - семейные и 7 - на основе ГЧП.
- Программа развития детей разработанная МДО РУз "Илк Кадам" является стандартизированной и не включает альтернативные методы обучения;
- Отделение МДО не оборудовано нужными средствами для полноценного выполнения функций и обязанностей: не имеется служебная машина.

# Текущие проблемы – Бахмальский район

*В Бахмальском районном отделении ДО наблюдается нехватка опытных и квалифицированных кадров, тогда как выделенные средства из бюджета не покрывают ежегодные расходы отделения. Из-за размера территории Бахмальского района и расположения ДОО, нынешнее количество сотрудников районного отделения не в силах полноценно выполнять свои функции*



## Наблюдения

- Бахмальский район лучше всех среди пилотных районов (городов) обеспечен квалифицированными педагогами (44.9% всех педагогов системы ДОО района имеют высшее образование);
- Районные отделения МДО РУз не имеют отдела эксплуатации. Функция отдела эксплуатации переходит на руководителя / заместителя руководителя районного отдела;
- Низкое качество мониторинга и управление качеством предоставляемых услуг в семейных и негосударственных ДОО из-за нехватки кадров и транспортных средств;
- Выделение недостаточных средств из бюджета;
- Возникновение конфликта интересов во-время работы медсестер и завхозов, из-за того, что наем на работу и освобождение от должности медсестер и завхозов делается руководителем ДОО.

# Анализ пилотных районов: Основные выводы

Во время проведенных интервью в пилотных регионах были выявлены некоторые проблемы, которые являются препятствием для достижения главной цели

## Дехканабадский район

Недостаточное количество ДООУ и на счет этого охват детей дошкольного возраста на 2019 г. составляет 26.5%. Отсутствие отдела по эксплуатации из-за малого количество государственных ДООУ также осложняет выполнения всех функций районного отделения МДО по увеличению охвата детей

## Сариасийский район

Основными выявленными проблемами являются: нехватка опытных кадров, недостаточное выделение средств из бюджета для государственных ДООУ, а также сложности по части регистрации детей в ДООУ. В частности, возникают проблемы в части размещения детей льготных представителей превышает остальных. Учитывая, что охват детей на 2019 г. составляет только 32.8%, очередь детей не льготных представителей накапливается.

## Бахмальский район

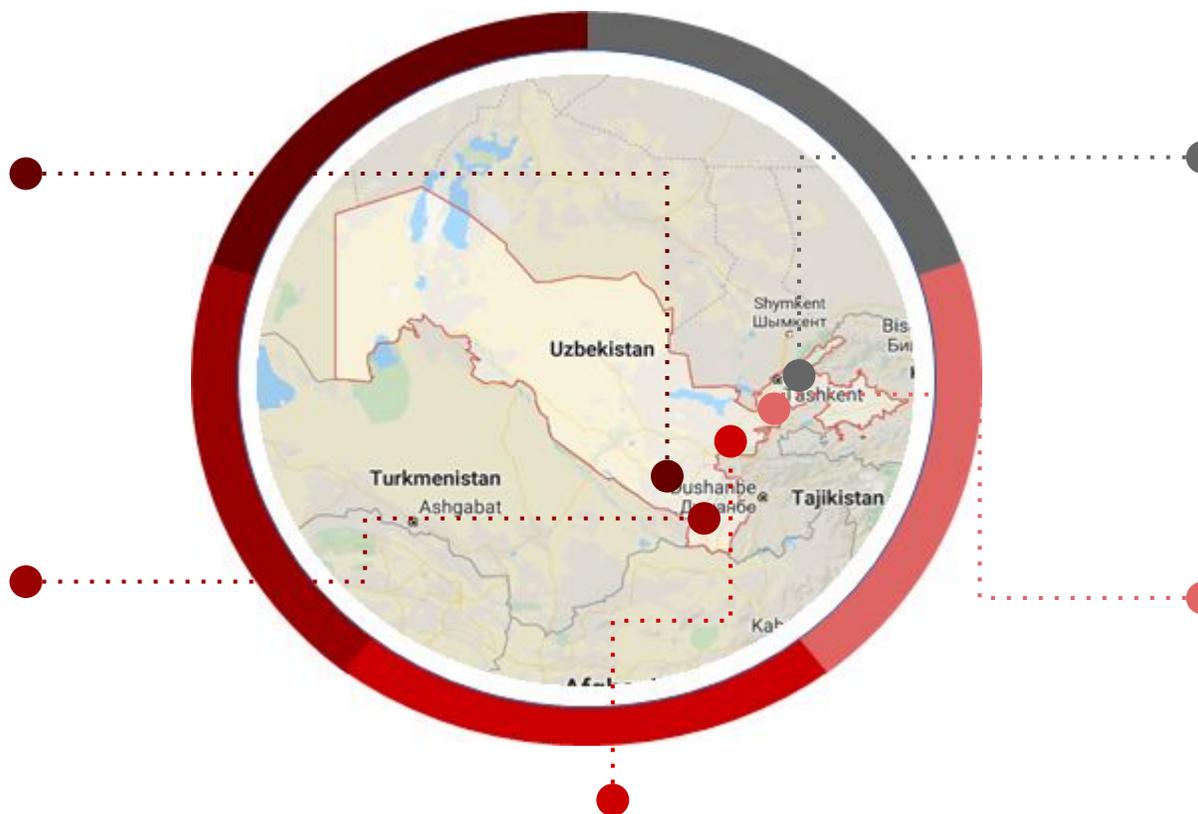
В ДООУ Бахмальского района наблюдается нехватка опытных и квалифицированных кадров, тогда как выделенные средства из бюджета не покрывают ежегодные расходы государственных ДООУ. Из-за размера и географического расположения Бахмальского района, нынешнее количество сотрудников районного отделения не в силах полноценно выполнять свои функции. Для таких труднодоступных районов, необходимо рассмотреть введение поправочных коэффициентов по количеству сотрудников МДО на местах.

## г. Нурафшан

Отсутствуют квалифицированные сотрудники и это является причиной того, что определенные функции, такие как, работа с ГЧП и работа по эксплуатации возложены на заведующего и на заместителя.

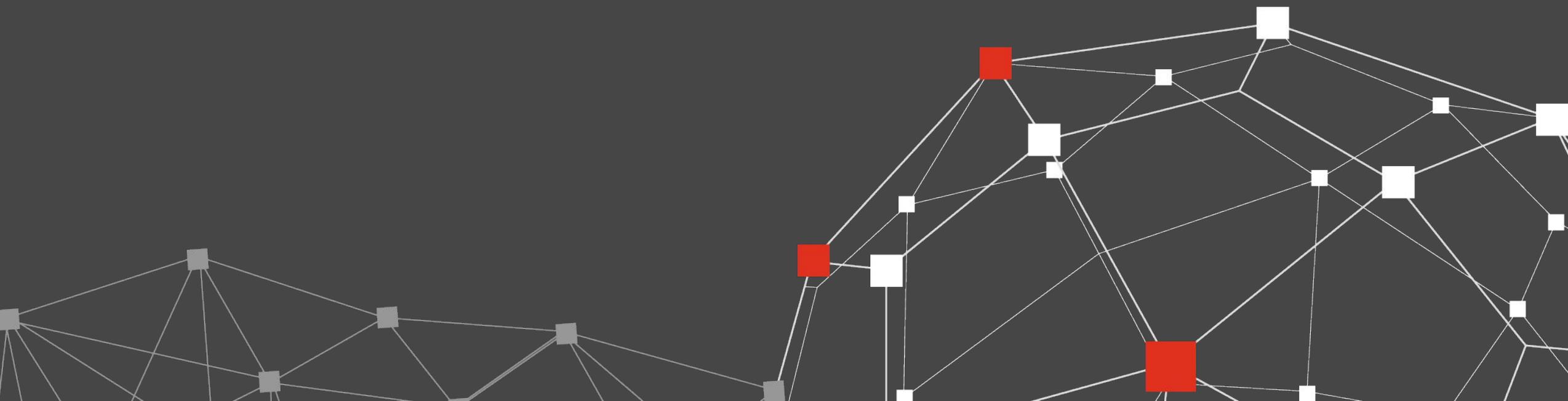
## Хавастский район

Ярко выраженной проблемой в этом районе является низкое качество обучения в семейных ДООУ. А также нехватка квалифицированных педагогов и низкая заработная плата педагогов не позволяет привлекать и удержать педагогов, преданных своей профессии.



# 2.4

## Обслуживание населения



# Перечень услуг, оказываемые отделами ДО для населения

Услуги, которые оказывают районные отделы дошкольного образования, можно получить у них напрямую, через центр государственных услуг (ЦГУ) или единый портал интерактивных государственных услуг (ЕПИГУ) в зависимости от нужд представителей ребенка.

**Районные (городские) отделения ДО осуществляют оказание следующих услуг для представителей детей:**

1

Прием детей в государственные ДОУ (через ЦГУ и ЕПИГУ)

2

Прием детей в специализированные ДОУ (напрямую, совместно с медицинскими учреждениями при Министерстве Здравоохранения Республики Узбекистан)

3

Проверка очереди на прием детей в детский сад (через ЦГУ и ЕПИГУ)

**Стоит отметить, что Государственная инспекция по надзору за качеством образования при Кабинете Министров Республики Узбекистан проводит следующую деятельность касательно районных (городских) отделов ДО:**

1

Аттестация и государственная аккредитация дошкольных образовательных учреждений

2

Государственная аккредитация повышения квалификации и переподготовки высших учебных заведений и научных учреждений, действующих на территории Республики Узбекистан, предоставляющих дошкольное, общее среднее, среднее специальное, профессиональное, высшее, послевузовское образование.

Источник: Постановление Министерства Юстиции Республики Узбекистан Национального Агентства Проектного Управления при Президенте Республики Узбекистан об утверждении единого реестра государственных услуг

# Преимущества существующей системы

*Существующий процесс регистрации в государственные ДОО имеет очевидные преимущества, среди которых выделяются следующие принципы:*

Преимущество	Суть преимущества	Удобства для конечных пользователей
Единое окно	В случае подачи заявки онлайн в государственные ДОО, единым виртуальным окном становится портал ЕПИГУ. Если пользователь не подает заявку онлайн в государственные ДОО, в качестве единого окна выступает ЦГУ.	Нет необходимости посещать и подавать документы в само
Запрос только необходимых документов	Минимум документов, которые обязан предоставить пользователь госуслуги.	Требуется только 2 документа: паспорт ребенка и его
Прозрачность в целях проверки наполненность ДОО	Проверка учреждений имеющиеся свободные места	Функционал ЕПИГУ позволяет пользователям госуслуг п

# Недостатки и рекомендации касательно подачи заявки в государственные ДОУ через ЕПИГУ (1/2)

Однако несмотря на то, что текущий процесс регистрации в государственные ДОУ был разработан относительно недавно и без существенных изъянов, пользователи госуслуг встречаются с систематическими неудобствами во время регистрации через ЕПИГУ:

Проблема	Суть проблемы	Последствия
Выбор ДОУ	В заявлении можно указать только одно ДОУ, предположительно куда ребенку удобнее ходить. Система не предполагает альтернативных выборов во время первой заявки. Для добавления альтернативных ДОУ, требуется заново повторить операцию, чего получатель госуслуги может не знать.	В случае, если ребенок не сможет устроиться в единственный ДОУ, указанный в первоначальной заявке, теряются месяцы и годы для развития ребенка.
Выбор группы по возрасту, а не году рождения	Многие заявители делают ошибки при выборе возрастной группы ребенка. Путаница возникает из-за необходимости определения детей в возрастные группы (младшие группы - от 3 до 4 лет, средние группы - от 4 до 5 лет и старшие группы - от 5 до 7 лет), которые пересекаются. Например, ребенок, которому исполнился 4 года может быть определен как в младшую, так и среднюю группу. Таким образом, отсутствуют четкие указания по разграничению возрастных категорий детей дошкольного возраста.	Неправильный выбор возрастных групп при регистрации ребенка влечет за собой потерянное время и недовольство заявителями услугой.

# Недостатки и рекомендации касательно подачи заявки в государственные ДОУ через ЕПИГУ (2/2)

Однако несмотря на то, что текущий процесс регистрации в государственные ДОУ был разработан относительно недавно и без существенных изъянов, пользователи госуслуг встречаются с систематическими неудобствами во время регистрации через ЕПИГУ:

Проблема	Суть проблемы	Последствия
Отсутствие опции подачи заявки онлайн в инклюзивные группы и специализированные ДОУ	Необходимо создать возможность подачи заявки родителям детей с особыми потребностями онлайн без посещения государственных органов. Необходимость проведения очной встречи со специальной комиссией не должна исключить заявителям пользоваться государственной услугой онлайн или оффлайн по своему выбору.	Такая возможность предоставляет родителям большие удобства и сокращает время, потраченное для посещения государственных органов.
Несвоевременное обновление укомплектованности групп в ДОУ	Заведующие ДОУ не всегда в срок обновляют и передают информацию касательно наполненности групп.	Последствием этого является отсутствие возможности проследить наличие или отсутствие вакантных мест в государственных и частных/семейных ДОУ. В результате, могут возникать очереди в государственные ДОУ.
Отсутствие прозрачности в мониторинге очереди	Заявитель не имеет возможности проверить прогресс в очереди ребенка в ДОУ	Отсутствие возможности проследить за очередью в реальном времени создает недовольство со стороны родителей и становится поводом для подозрений в манипуляции с очередью.

# Недостатки и рекомендации касательно подачи заявки в государственные ДОУ через ЦГУ

Также встречаются и систематические неудобства при регистрации через ЦГУ, которые значительно затрудняют процесс как и пользователям госуслуг, так и самим работникам ЦГУ:

Проблема	Суть проблемы	Последствия
Ручное введение данных детей в систему	Личные данные детей, родившихся до 2017 года, набираются от руки при регистрации в ДОУ.	Следовательно, заявки время от времени заполняются с ошибками, связанными со спецификой узбекского алфавита. Неэффективный и времязатратный процесс оказания гос услуг.
Проблемы с SMS / телефонным оповещением	Ввиду систематических сбоев посредством SMS / телефонного оповещения, сотрудники ЦГУ вынуждены отвлекаться на совершение звонка получателям госуслуг.	Существует вероятность, что получатель не поднимет трубку и сотрудник ЦГУ может не повторить звонок.
Спорадически возникающие задержки при получения направления в ДОУ	В случаях когда заявление для детей, родившихся до 2017 года, заполнено с неправильно указанной возрастной группой, система автоматически не выдает направление, несмотря на наличие свободных мест в ДОУ.	Результатом может быть возникновение искусственной очереди в государственные ДОУ
Проблемы с поиском статуса очереди	При возникновении необходимости проверить очередь ребенка в ДОУ, сотрудник ЦГУ вынужден вручную проверить лог-файл, и найти заявку, которая была заполнена в день регистрации.	Это занимает продолжительное время, так как с момента регистрации обычно проходит несколько недель, а то и месяцев.

# Критерии обслуживания населения в МДО оцениваются по трем ключевым параметрам эффективности

Ключевые параметры	Критерии эффективности	Применяемость в районных отделах МДО РУз
<b>Доступность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Предложение услуг по дистанционным каналам (например, веб-портал, социальные сети, колл-центр) помогает смягчить давление на физическое обслуживание лиц. А также эти услуги позволяют территориальным подразделениям МДО охватывать максимально широкий круг граждан.</li><li>Некоторые услуги проще предлагать через веб-сайт, социальные сети, телефон или мобильное приложение (например, для запроса информации, подачи жалоб), поскольку они не требуют физического присутствия.</li></ul>	<p>Некоторые услуги предоставляются районными отделами МДО РУз дистанционно не требуя физического присутствия, такие как, обращение родителей по телефону при запросе информации или подачи жалоб. Но не все пункты, указанные в критерии эффективности, осуществляются в системе районных отделов МДО РУз. Например, веб-сайты используются лишь для того чтобы проверять очередь ребенка в ДОУ и узнавать новости о деятельности министерства.</p>
<b>Клиентоориентированность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Территориальные подразделения МДО могут улучшить качество обслуживания потребителей услуг, совершенствуя взаимодействие с населением, применяя передовой опыт в таких областях, как процессы обслуживания, физическое расположение и процессы учета.</li><li>Территориальные подразделения МДО обычно привлекают потребителей услуг для получения обратной связи, чтобы лучше понимать их проблемы</li></ul>	<p>Районные отделы МДО РУз взаимодействуют с представителями ребенка для того чтобы получить обратную связь о качестве предоставляемых услуг дошкольными образовательными учреждениями.</p>
<b>Стандарты предоставления услуг</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) могут помочь территориальным подразделениям МДО повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет повышения качества и согласованности предлагаемых услуг.</li><li>CRM предоставляют целостное представление о гражданах территориальных подразделений МДО, чтобы они могли адаптировать свои предложения для каждого потребителя услуг.</li><li>КПЭ обеспечивают операционную эффективность, оперативность и качество для точек обслуживания клиентов</li></ul>	<p>Получение обратной связи является эффективным инструментом в системе МДО РУз для улучшения предоставляемых услуг. Министерство получает обратную связь через жалобы и предложения представителей ребенка. Но существуют еще другие способы получения обратной связи, одним из них является “отзывы” населения. Это дает возможность узнать недостатки и преимущества предоставляемых услуг.</p>

# Существуют несколько каналов обращения представителей ребенка к районным (городским) отделам МДО

Отделы МДО РУз всех 5 пилотных районов пользуются традиционными методами общения с представителями ребенка, а в частности лицом к лицу. Социальные сети, телефонное обслуживание и веб-сайты используются МДО.

## Комментарии

- Районные (городские) отделы МДО РУз чаще всего используют такой традиционный канал предоставления услуг, как, “лицом к лицу”. Это помогает работать с представителями ребенка для получения обратной связи.
- МДО РУз, также предоставляет свои услуги по таким каналам обслуживания как, веб-сайт, телефонное обслуживание и Фейсбук страница где публикует новости про деятельность Министерства и получает отзывы, жалобы или предложения населения. В веб-сайте существует ссылка по которой можно перейти на страницу для жалоб, предложений и отзывов, но она только на русском и английском языках, узбекская версия отсутствует. Так как, большинство населения в районах не владеют русским или английским, то это может препятствовать получению услуг населением (см. следующий слайд: Интернет страница МДО для жалоб и предложений).
- На данный момент не используются мобильные приложения.

## Каналы обслуживания представителей ребенка

Наименование района	Лицом к лицу	Телефонное обслуживание	Веб-сайт	Социальные сети	Мобильное приложение
Бахмальский	✓				
Дехканабадский	✓				
Город Нурафшан	✓				
Хавастский	✓				
Сариосинский	✓				
МДО		✓	✓	✓	

Используется       Используется частично       Не используется

# Интернет страница МДО для жалоб и предложений

## SUPPORT CENTER Support Ticket System

Гость | Войти



[Главная](#)

[Открыть новую заявку](#)

[Проверить статус заявки](#)

### Добро пожаловать в Центр поддержки Министерства дошкольного образования Республики Узбекистан

Чтобы упорядочить запросы поддержки и лучше обслуживать вас, мы используем систему заявок в службу поддержки. Каждому запросу поддержки присваивается уникальный номер заявки, который вы можете использовать для отслеживания прогресса и ответов в Интернете. Для справки мы предоставляем полный архив и историю всех ваших запросов поддержки. Для отправки заявки требуется действующий адрес электронной почты.

[Открыть новую заявку](#)

[Проверить статус  
заявки](#)

## SUPPORT CENTER Support Ticket System

Guest User | Sign In



[Support Center Home](#)

[Open a New Ticket](#)

[Check Ticket Status](#)

### Добро пожаловать в Центр поддержки Министерства дошкольного образования Республики Узбекистан

Чтобы упорядочить запросы поддержки и лучше обслуживать вас, мы используем систему заявок в службу поддержки. Каждому запросу поддержки присваивается уникальный номер заявки, который вы можете использовать для отслеживания прогресса и ответов в Интернете. Для справки мы предоставляем полный архив и историю всех ваших запросов поддержки. Для отправки заявки требуется действующий адрес электронной почты.

[Open a New Ticket](#)

[Check Ticket Status](#)

## SUPPORT CENTER Support Ticket System

Guest User | Sign In



[Support Center Home](#)

[Open a New Ticket](#)

[Check Ticket Status](#)

### Welcome to the Support Center

In order to streamline support requests and better serve you, we utilize a support ticket system. Every support request is assigned a unique ticket number which you can use to track the progress and responses online. For your reference we provide complete archives and history of all your support requests. A valid email address is required to submit a ticket.

[Open a New Ticket](#)

[Check Ticket Status](#)

Ссылка: <https://support.mdo.uz/>

# Анализ обслуживания населения: Основные выводы

*Для эффективности предоставляемых услуг представителям детей дошкольного возраста, нужно пересмотреть и усовершенствовать каналы обслуживания*

01

## Доступность услуг

Не все услуги определенные в параметре “доступность” осуществляются в полном объеме. Районные отделения ДО ограничиваются принятием жалоб и предложений от конечных потребителей услуг.

02

## Клиентоориентированность

Районные отделы МДО РУз взаимодействуют с представителями ребенка для того, чтобы получить обратную связь о качестве предоставляемых услуг дошкольными образовательными учреждениями.

03

## Стандарты предоставления услуг

Отсутствует система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Территориальные подразделения ДО принимают жалоб и предложений от потребителей услуг, но адаптация обратной связи для каждого потребителя услуг не происходит.

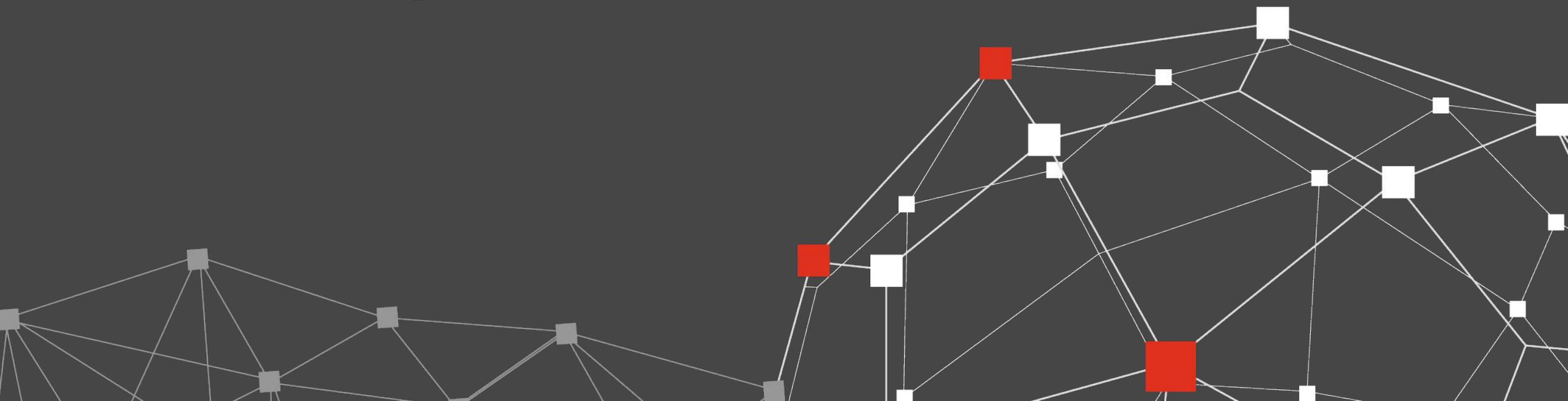
04

## Каналы обслуживания представителей ребенка

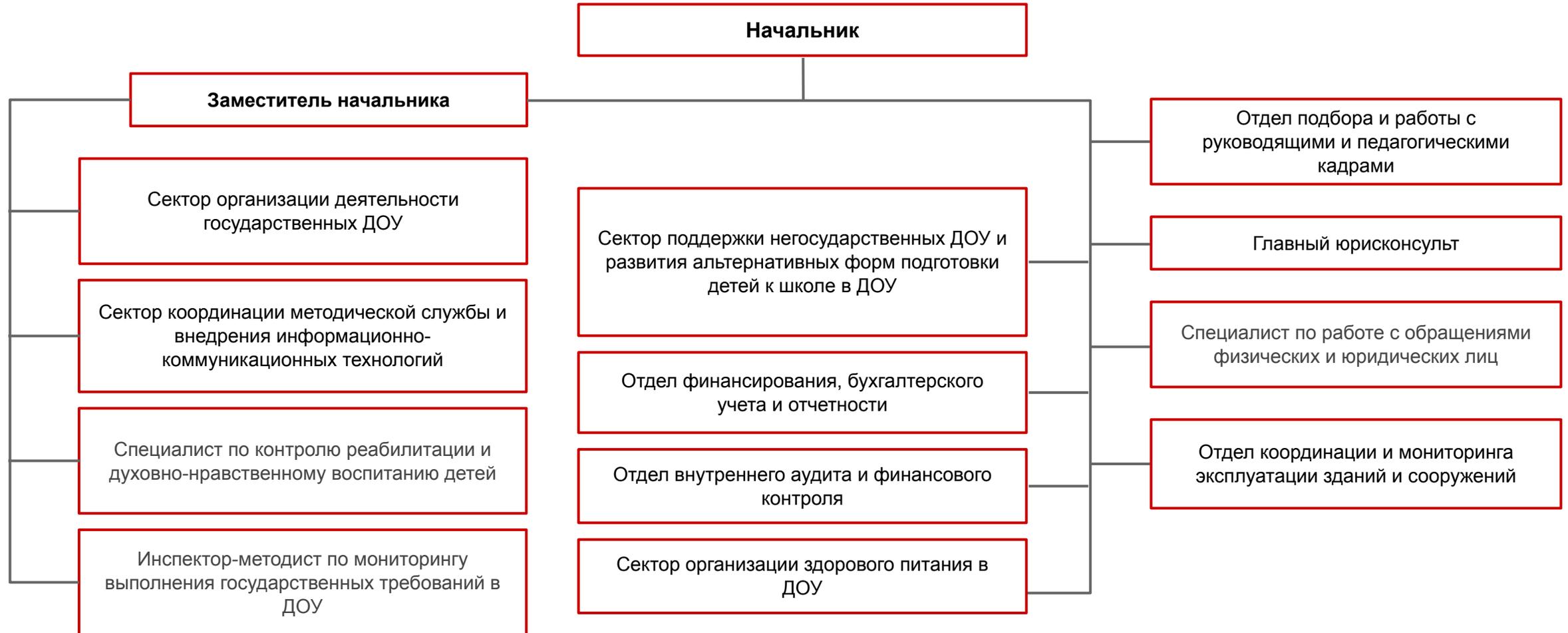
Самым популярным каналом обслуживания является “лицом к лицу”, то есть физическое присутствие потребителей услуг при обращении. Остальные каналы не используются или не работают. Например, у МДО РУз. существует веб-сайт, но не работает в полном объеме для подачи жалоб и предложений.

# 2.5

## Управление и организационная структура



# Типовая структура главного управления ДО города Ташкента и областных управлений ДО

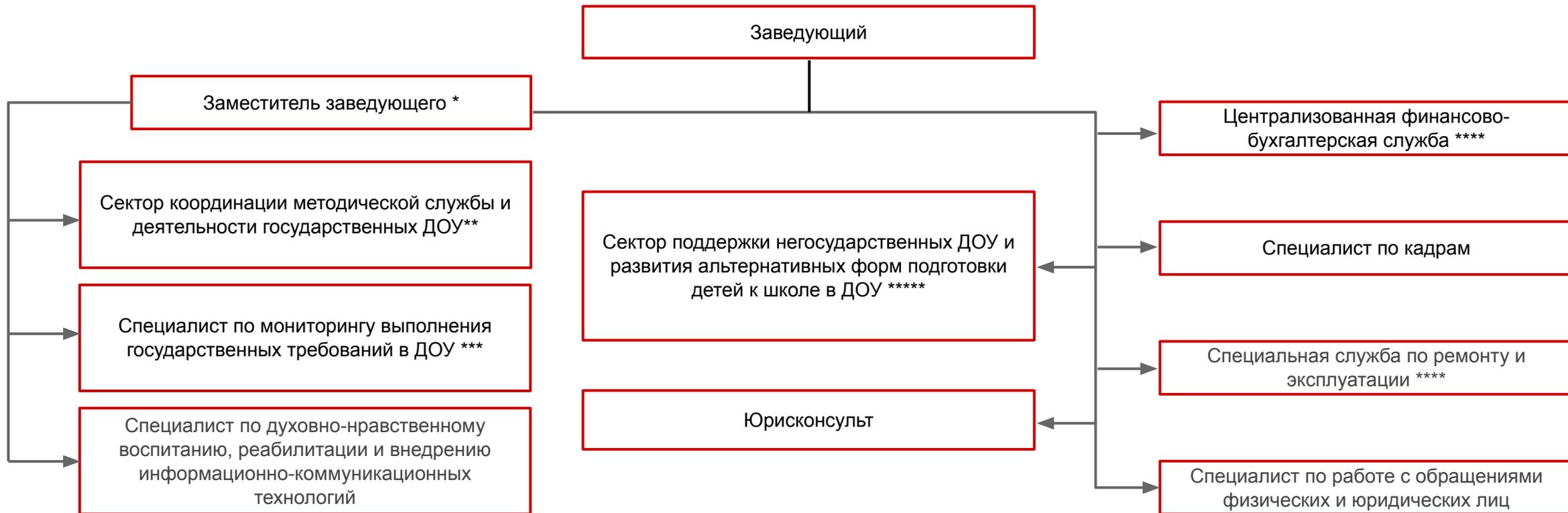


Источник: Приложение № 5 к постановлению Президента Республики Узбекистан от 30 сентября 2017 года № ПП-3305

Анализ системы дошкольного образования РУз

PwC

# Типовая структура районных (городских) отделов ДО



## Примечание:

\*) Данная штатная единица вводится в регионах, где количество ДОУ превышает 20.

\*\*\*) При количестве ДОУ от 10 до 20 - 1 единица вакансии, если более 20 - 2 единицы вакансии.

\*\*\*\*) Должности входят в номенклатуру МДО РК, Главного управления ДО города Ташкента и областных управлений ДО.

\*\*\*\*\*) Численность персонала определяется на основе нормативно-правовых актов.

\*\*\*\*\*) Если количество ДОУ до 20 - 1 единица вакансии, если более 20 - 2 единицы вакансии.

Источник: Приложение № 5 к постановлению Президента Республики Узбекистан от 30 сентября 2017 года № ПП-3305

Анализ системы дошкольного образования РУз

PwC

# Анализ оргструктуры районных отделений МДО

**Численность организационная структура районных отделений МДО является 50% адм персонал  
2 из 11 руководящий персонал**

## Преимущества текущей оргструктуры

- Численность сотрудников районных отделений МДО является гибкой, и зависит от количества ДОУ. Такая ситуация позволяет варьировать численность работников районных МДО и лучше обслуживать население.
- Организационная структура имеет Сектор координации методической службы и деятельности государственных ДОУ, что позволяет покрыть методическими услугами все государственные ДОУ
- Также, оргструктура районных (городских) отделений МДО имеет Сектор поддержки негосударственных ДОУ и развития альтернативных форм подготовки детей к школе в ДОУ для организации альтернативных форм подготовки детей и работы с предпринимателями и инвесторами.
- Также имеются специалисты по мониторингу выполнения государственных требований в ДОУ, по духовно-нравственному воспитанию, реабилитации и внедрению информационно-коммуникационных технологий, по работе с обращениями физических и юридических лиц, и специальная служба по ремонту и эксплуатации.

## Недостатки текущей оргструктуры

- Вместе с тем, есть возможности по улучшению существующей организационной структуры районных (городских) МДО. В частности, то, что численность сотрудников районных (городских) МДО только зависит от количество ДОУ и не зависит от численности населения и наличия неудовлетворенного спроса в ДОУ.
- Сектор координации методической службы и деятельности государственных ДОУ должен покрыть методическими услугами не только государственные, но и частные и семейные ДОУ.
- Совмещение должности специалиста по духовно-нравственному воспитанию и реабилитации, а также специалиста по внедрению информационно-коммуникационных технологий является странным. Учитывая возрастающую роль информационных технологий в деятельности МДО, целесообразным было бы разделение этих позиций.
- Также, предусмотренная должность заместителя начальника районного (городского) отдела является излишней для такого маленького офиса.
- Отсутствуют такие важные должности как специалист по внешним отношениям, специалист по маркетингу и специалист по внутреннему аудиту.

# Функции районных (городских) отделов ДО

*Районные (городские) отделы ДО в соответствии с возложенными на них основными задачами осуществляют следующие функции:*

1

Осуществление организационного и информационно-аналитического обеспечения деятельности районных (городских) отделов ДО и его руководства

2

Руководство, координация и контроль за деятельностью ДОУ

3

Организация качественной и своевременной проработки документов, вносимых районными (городскими) отделами ДО в хокимияты районов (городов), проведение их экономической, финансовой и правовой экспертизы

4

Взаимодействие с негосударственными ДОУ

5

Обеспечение систематического контроля за выполнением подведомственными организациями законов РУз, указов, постановлений и распоряжений Президента РУз, правительственных решений и приказов МДО РУз

6

Оказание поддержки негосударственным ДОУ и развитие альтернативных форм подготовки детей к школе

7

Организация финансирования, бухгалтерского учета и отчетности расходов государственных ДОУ, финансируемых из бюджета районного (городского) уровня

8

Организация здорового питания в государственных ДОУ

9

Мониторинг выполнения в ДОУ государственных требований

10

Организация материально-технического обеспечения государственных ДОУ

11

Мониторинг и координация работ по эксплуатации зданий и сооружений государственных ДОУ

12

Организация работы с обращениями физических и юридических лиц

13

Принятие решений по организационным, кадровым, финансовым, производственно-хозяйственным и иными вопросами, входящим в компетенции районных (городских) отделов ДО

# В результате функционального анализа было выявлено, что некоторые функции дублируются разными отделениями

## Наличие дублирующих функций

	Районные (городские) отделы МДО	Областные управления МДО	Санитарно-эпидемиологическая служба (СЭС)
1	✓	✓	
2	✓	✓	
3	✓	✓	✓
4	✓	✓	✓
5	✓	✓	✓

Все приведенные функции дублируются районными и областными отделами МДО. Такое дублирование функций указывает на то, что функции областных управлений и районных отделений недостаточно четко разделены. Областному управлению МДО не следует выполнять те же функции, что и районные отделения.

В общем, больше трети функций районного подразделения дублируется областным подразделением МДО (в соответствии с ПП-929). Многие из этих функций (например, взаимодействие с негосударственными ДОУ) требуют непосредственного взаимодействия с инвесторами и контракторами. Такое дублирование функций может снизить эффективность деятельности территориальных подразделений МДО.

Организация здорового питания в государственных ДОУ выполняется всеми тремя организациями: районным (городским) отделом МДО, областным управлением МДО и СЭС.

# Функции по управлению внешними отношениями выполняются частично

Функции по управлению внешними отношениями не систематизированы

Задачи и функции отдела по управлению с внешними отношениями	Международная практика	Территориальное подразделение
Поиск предпринимателей для ГЧП проектов	✓	✓
Управление частными ДОУ	✓	✓
Связи с общественностью	✓	✓
Установление отношений с внешними сторонами (инвесторами, поставщиками и с другими партнерами)	✓	✓
Исследование рынка и определение возможностей для расширения охвата	✓	
Создание и реализация маркетинговых и коммуникационных стратегий	✓	
Разработка планов сбора средств	✓	

 Выполняется в полном объеме

 Выполняется частично

 Отсутствует

В таких странах, как Великобритания, Ирландия, США и Филиппины, государственные органы, ответственные за в сферу образования, выполняют целый ряд функций по управлению отношений с частным сектором в рамках модели ГЧП. В некоторых государственных организациях в зарубежных странах данная функция возложена на специалиста по связям с общественностью.

В Узбекистане многие функции или не выполняются, или покрываются частично. В районных (городских) отделах МДО функции, связанные с управлением внешних отношений, возложены на определенных сотрудников или отделы в качестве дополнительной нагрузки.

Отсутствие специалистов по отношениям с частным сектором в системе МДО не позволяет проводить эффективную политику по налаживанию партнерских отношений и выявлению незадействованных возможностей.

# Функция по управлению основными средствами государственных ДОУ не налажена должным образом

При снижении количества государственных ДОУ ниже определенного минимума, служба по ремонту и эксплуатации сокращается, а их функции переходят другим сотрудникам, которые не являются специалистами по ремонту и эксплуатации зданий

Задачи и функции отдела по управлению с основными средствами государственных ДОУ	Международная практика	Территориальное подразделение
Постановка задачи (подрядчику) и мониторинг строительства (подрядчиком)/ приобретение основных средств		
План работ по техническому обслуживанию основных средств		
Получение и установка основных средств (оборудование)		
Утилизация основных средств (оборудование)		

 Выполняется в полном объеме       Выполняется частично       Отсутствует

В международной практике в системе образования пристальное внимание уделяется вопросам управления зданиями и сооружениями, находящимися на балансе государственных ведомств. Во многих странах (например, в Великобритании) активно используют модель передачи зданий школ и больниц на управление частному партнеру на условиях ГЧП.

В настоящее время в системе МДО основное внимание уделяется строительству новых ДОУ (частные и семейные ДОУ на основе ГЧП) и тратятся внушительные средства со стороны Правительства РУз. Однако, такая работа во многом производится в ущерб надлежащего управления старых зданий и сооружений государственных ДОУ, что, впоследствии, ведет к повышенным затратам на капитальный ремонт и реконструкцию.

Поэтому для районных отделений МДО необходимо иметь специалистов по эксплуатации зданий и сооружений, которые занимаются мониторингом эксплуатации, оценкой функционального состояния и техническим обслуживанием основных средств.

Так как эти функции требуют специфических знаний и навыков, их выполнение сотрудниками, не подготовленными должным образом, снижает их эффективность.

# Анализ системы управления и организационной структуры: Основные выводы

*В результате функционального анализа были выявлены следующие проблемы в организационной структуре территориальных подразделений МДО*

## Наличие дублирующих функций

Наличие дублирующих функций между районными и областными отделами МДО, и Санитарно-эпидемиологической службой (СЭС). Например, организацией питания в гос. ДОУ занимается СЭС, областное управление и районное (городское) отделение МДО. В результате происходит распыление ресурсов и снижение эффективности при достижении главной цели - увеличение охвата детей ДОУ в целом. Это повышает риск принятия зачастую противоречащих друг-другу решений и снижает уровень ответственности различных организаций.

## Недостаток ресурсов для выполнения важных функций

В настоящее время функция поиска предпринимателей, желающих построить и управлять ДОУ на основе ГЧП или семейных детских садов, возлагается на одного из сотрудников районных (городских) МДО. При этом, отсутствует отдельная штатная единица для выполнения таких функций отсутствует. Такая ситуация ведет к несистемности работы районных (городских) МДО по работе с предпринимателями и инвесторами.

А также, не во всех районных (городских) МДО существует штатная единица по обслуживанию основных средств. В результате, отсутствует постоянный мониторинг за состоянием основных фондов и оценка необходимости текущего/капитального ремонта, что приводит к принятию решения об обслуживании зданий и сооружений на основе нормативов, а не на основе реального состояния основных фондов.

## Наличие недостающих функций

Территориальные подразделения осуществляют координацию методических служб государственных ДОУ, но не понятно кто занимается негосударственными ДОУ. Необходимо внедрить единые стандарты дошкольного образования вне зависимости от типа и организационной формы ДОУ.

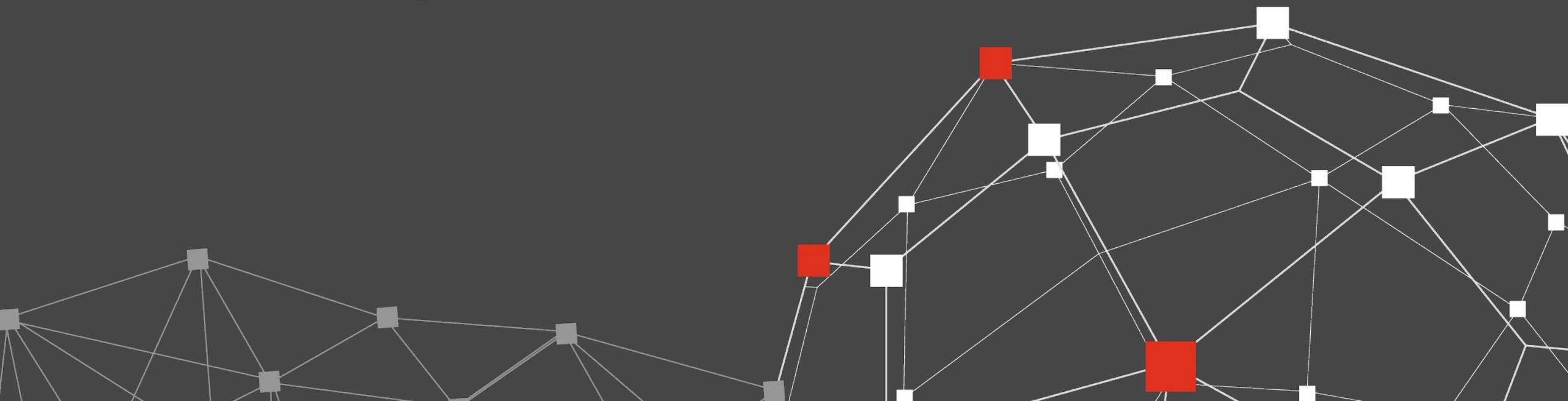
Районные отделения МДО не выполняют функции по оценке и анализу качества и количества предоставляемых услуг населению и разработка соответствующих мероприятий по улучшению качества услуг.

Одновременно, отсутствует систематическая внутренняя оценка и мониторинг деятельности районных отделений МДО, как и согласованные критерии оценки успешности того или иного районного отделения МДО.

Наконец, районные отделения МДО не осуществляют на систематической основе оценку и мониторинг деятельности государственных и негосударственных районных ДОУ, как и не располагают согласованными критериями оценки.

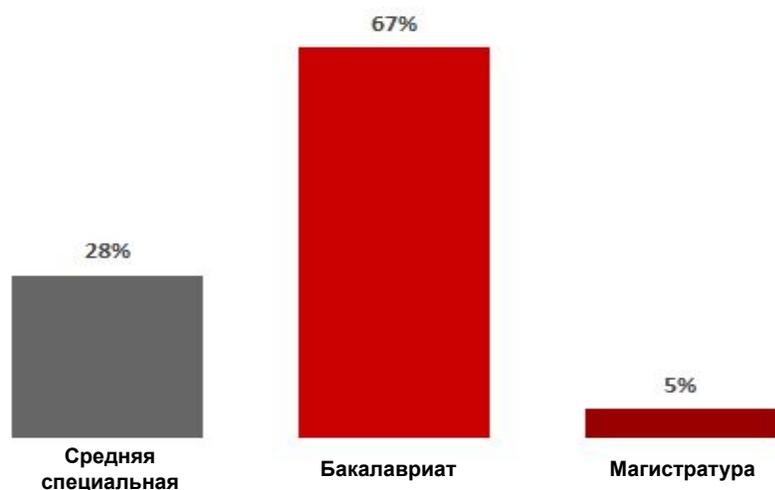
# 2.6

## Человеческий капитал



# Текущий кадровый потенциал сотрудников районных МДО РУз

## Степень образования у сотрудников районных (городских) отделов ДО



### Выводы

По результатам проведенных опросников было выявлено, что 72% сотрудников районных (городских) отделов ДО имеют высшее образование (бакалавриат и магистратура). А сотрудники со средней специальной степенью образования составляют 28%.

Степень образования у сотрудников районных (городских) отделов ДО стоит на должном уровне.

## Разбивка сотрудников со средним и средне-специальным образованием



### Выводы

Большинство количество сотрудников районных (городских) отделов ДО, которые имеют среднее специальное образование, занимают должность бухгалтера и они составляют 39% сотрудников среди опрошенных. А также, сотрудники без высшего образования занимают такие должности, как, работа с обращениями физических и юридических лиц; специалист отдела кадров, ИКТ и управляющий делами и они составляют по 13%.

# Текущая ситуация системы управления человеческим капиталом: Планирование, найм и система вознаграждения

Оценка ситуации, а также рекомендации по улучшению системы и возможностей управления человеческим капиталом основаны на собранных данных в интервью с сотрудниками районных МДО и разработаны в соответствии с методологией, состоящей из 7 компонентов оценки управления человеческими ресурсами..



**1** **Планирование человеческими ресурсами:** Численность штата районных отделов МДО РУз определяется постановлением Президента, решения о назначениях принимаются вышестоящими органами. Кроме утвержденной типовой структуры районных отделений ДОО, предусмотрено дополнительный найм специалистов в зависимости от количества ДОО в районе.

**2** Руководителей государственных ДОО нанимает на работу районное отделение МДО, при этом кандидаты на эту должность согласовываются с областным управлением. Кандидаты на должности экономиста, главного бухгалтера, «Шуба мудри», специалиста отдела кадров рекомендуются начальником районного отдела МДО, рассматриваются и утверждаются областным отделением МДО. Медсестры и завхоз в ДОО нанимаются на работу руководителем ДОО. Кандидаты могут подать на вакансию лично, либо через биржу труда. Обычно проводится проверка документов, соответствия опыта/образования для подаваемой должности, проводится интервью.

**2** В районных отделениях МДО отсутствует информирование о свободных вакансиях и не налажена система рекрутинга посредством широкого и точечного информирования потенциальных кандидатов о появляющихся вакансиях. В основном, на должности рекомендуются районным отделением ДОО, а потом рассматриваются и утверждаются областным отделением ДОО

**3** Зарботная плата работников МДО РУз состоит из должностного оклада, премий, доплат, надбавок и иных выплат, предусмотренных законодательством. Ежемесячные надбавки и доплаты стимулирующего характера к должностным окладам работников МДО РУз выплачиваются в соответствии с положением, утвержденным МДО РУз.

Зарботная плата сотрудников районных МДО является низкой и не позволяют привлекать и удерживать лучших специалистов в области дошкольного образования.

Минимальные способности

Небольшие способности

Хорошие способности

Лучшие способности

# Текущая ситуация системы управления человеческим капиталом: Личностный и карьерный рост

Оценке эффективности сотрудников и подразделений, а также профессионально-личностному росту сотрудников уделяется мало внимания



**4** В соответствии с опросом, проведенным среди сотрудников районных отделений МДО, управление эффективностью работы не проводится, результаты руководства районных отделений МДО определяется по достижению каких то видимых результатов, как увеличение охвата детей, но не ведется мониторинг деятельности сотрудников. Эффективность сотрудников оценивается субъективно через отношение руководства.

**5** Результаты офлайн интервью работников районных отделений МДО свидетельствуют, что, как правило, тема личностно-профессионального роста не поднимается. Отсутствует система мониторинга профессионального роста сотрудников и прослеживания непрерывного отслеживания изменений в профессиональной деятельности с целью включения результатов наблюдений в управление их профессиональным становлением.

**6** Районные отделы МДО РУз не проводят тренинги для разных уровней сотрудников. Нет возможности повышать квалификацию сотрудников без отрыва их от основной работы в гибком режиме через онлайн и видео-тренинги.

**7** Отсутствует внутренняя база данных/сеть (интранет), содержащая информацию и материалы, с помощью которых, работники районных отделений МДО могли бы совершенствовать свои навыки и в дальнейшем повышать квалификацию. Такие базы, как правило содержат различные инструкции по работе, аналитические материалы, дистанционные курсы повышения квалификации, персональные кабинеты и сертификаты сотрудников.

 Минимальные способности

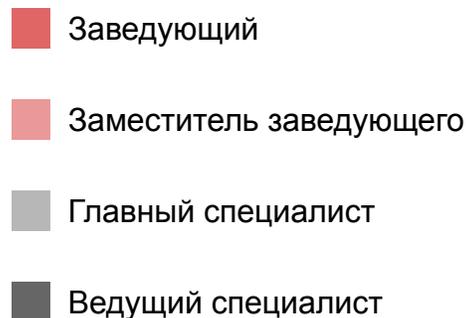
 Небольшие способности

 Хорошие способности

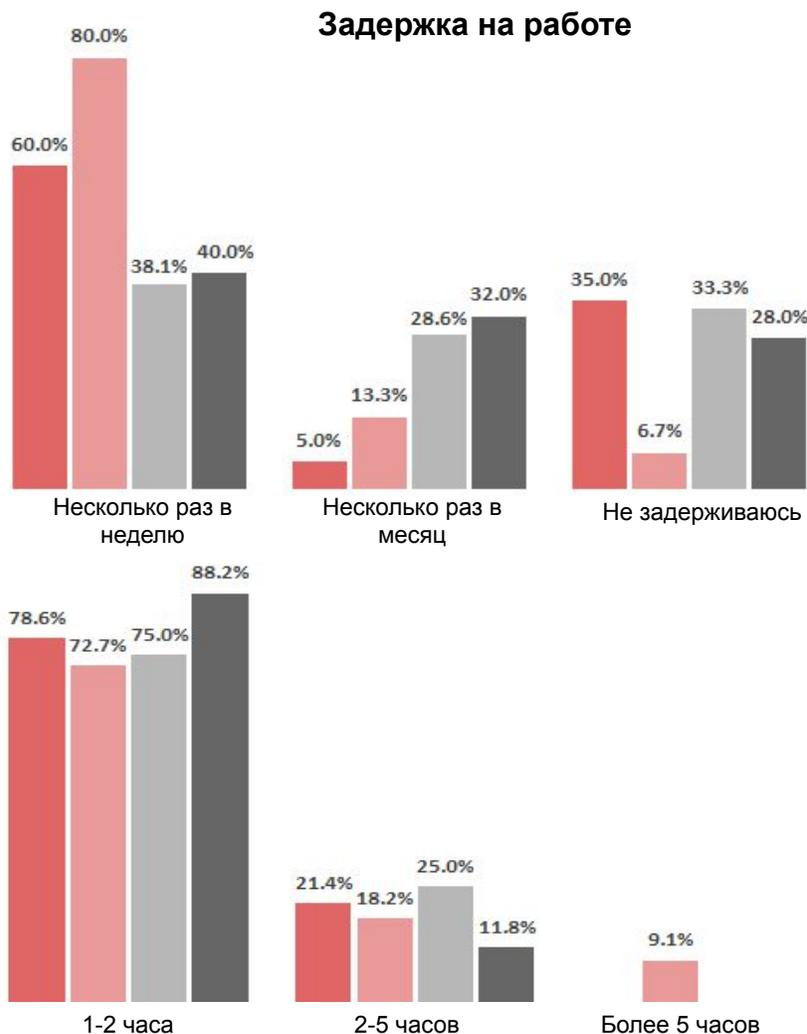
 Лучшие способности

# По итогам проведенных онлайн опросников было выявлено, что сотрудники задерживаются на работе несколько раз в неделю по 1-2 часа в день

Некоторые заместители заведующего задерживаются на работе более 5 часов в день. Процентный показатель результатов взят от общего количества респондентов.



\* Количество респондентов: 110



## Выводы:

- В соответствии с результатами проведенных онлайн опросов сотрудников районных отделений МДО, свыше 72% сотрудников задерживаются на работе сверх установленного рабочего дня (в 8 часов).
- При этом, около 52% респондентов указали, что задерживаются несколько раз в неделю. Среди них, часто задерживающиеся являются сотрудники высшего звена, то есть, заведующий и его заместитель.
- Более 79% респондентов (сотрудники всех уровней) отметили, что они задерживаются на работе по 1 до 2 часа в день и более 19% - по 2 до 5 часов в день.
- Интересно, что 9% заместителей заведующего остаются на работе более 5 часов в день, после рабочего дня.
- Как показывают результаты опросов, основными причинами задержки на работе являются: большое количество задач, поставленных руководством или задержка с целью получения повышения. Интересно, что часто сотрудники среднего звена районных отделений МДО не покидают свои рабочие места, даже после выполнения поставленных ежедневных задач, просто из-за присутствия начальства на рабочем месте.
- При этом, переработки не являются способом повышения производительности. Напротив, длительная работа ведет к постоянному стрессу, усталости и снижению мотивации, производительности и качества работы сотрудников.

# По итогам проведенных онлайн опросников было выявлено, что в большинстве случаев сотрудникам не компенсируются сверхурочные часы

Только 11% сотрудниками было сказано, что дополнительные часы оплачиваются

## Компенсация за дополнительные часы



## Выводы:

- Результаты онлайн опросов так же показывают, что большинство сотрудников районных отделений МДО не компенсируется за часы работы сверх нормы рабочего дня. Данное наблюдение было отмечено свыше 89% респондентами.
- Только 11% респондентов ответили, что сверхурочные часы должным образом компенсируются.
- Такой разброс в ответах указывает на то, что правила компенсации за сверхурочные работы не применяются одинаково везде.
- В соответствии с законодательством Республики Узбекистан, дополнительные сверхурочные часы работы должны оплачиваться или компенсироваться предоставлением дополнительного времени оплачиваемого отдыха.
- Во всех случаях, когда сотрудники МДО отработывают сверхурочно и при этом не получая соответствующее вознаграждение, нарушаются статьи 124 (запрещает применять сверхурочные работы без согласия работника) и статья 157 (регулирует оплату сверхурочной работы работников) Трудового Кодекса РУз. При этом, оба эти условия (добровольность и возмещаемость) должны быть выдержаны одновременно, в противном случае это приводит к нарушению законодательства.

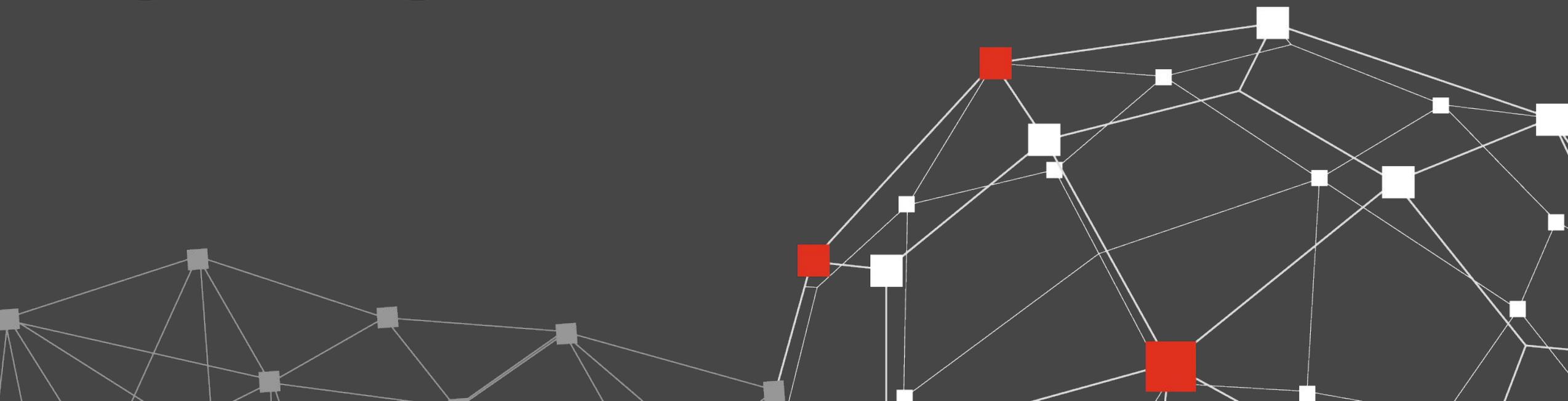
# Анализ человеческого капитала: Основные выводы

*Управление человеческими ресурсами является одним из самых важных факторов для эффективности деятельности территориальных подразделений МДО. Ниже указаны проблемы, которые требуют решений и не устранение тех или иных проблем препятствует к достижению цели МДО РУз.*

1	Кадровый потенциал сотрудников районного МДО находится на должном уровне: 72% сотрудников районных МДО имеют высшее образование, а 28% - не имеют. Однако, абсолютное большинство сотрудников без высшего образования занимают административно-вспомогательные должности, такие как бухгалтерия, работа с обращениями и отдел кадров.
2	Отсутствует информирование о свободных вакансиях на некоторые должности для широкой массы. В основном, на должности рекомендуются районным отделением ДО, а потом рассматриваются и утверждаются областным отделением ДО.
3	Оценка и мониторинг производительности сотрудников не проводятся, результаты оценки эффективности районных отделов МДО определяется по достижению каких-то видимых результатов, как увеличение охвата детей.
4	Районные отделы МДО РУз не проводят тренинги для сотрудников, руководство иногда посещает тренинги в областных центрах, либо в Ташкенте
5	Тема личностно-профессионального роста не поднимается в районных отделах МДО РУз
6	Большинство работников районных МДО задерживаются на работе сверх установленного рабочего дня (в 8 часов). Компенсация за дополнительные (сверхурочные) часы работы, в большинстве случаев не выплачивается. При этом компенсация за дополнительные (сверхурочные) часы работы, в большинстве случаев не выплачивается.

# 3.3

Система оценки и  
контроля качества  
ДО ЕС



# Система качества ДОУД, предложенная Советом ЕС, служит основой для формирования единой политики по развитию ДОУ в странах ЕС

В рекомендациях Совета ЕС, принятых в мае 2019 г., подчеркиваются возможные действия, которые государства-члены могут предпринять для достижения целей по повышению уровня предоставления высококачественного ДО и уходе за детьми (ДОУД). Эти рекомендации образуют систему качества вокруг пяти основных параметров: доступность; кадровые ресурсы; учебный план; оценка и мониторинг; управление и финансирование.

Рекомендация направлена на оказание поддержки государствам-членам в улучшении их систем ДОУД, основанных на системе качества с пятью ключевыми компонентами:

1. **Доступность (охват):** доступный, приемлемый для всех; поощряет участие и усиливает инклюзивность; охватывает разнообразие.
2. **Кадровые ресурсы:** высококвалифицированные профессионалы; лидерство; поддерживающие условия труда
3. **Учебный план:** комплексный; гибкий; требует сотрудничества; регулярно улучшается/пересматривается
4. **Оценка и мониторинг:** регулярный и прозрачный; в интересах ребенка; эффективное использование для разработки политики
5. **Управление и финансирование:** согласованное законодательство и обязанности; сотрудничество; прогресс в достижении всеобщего юридического права



# Принципы для образования полноценной системы качества ДООУ

*Система качества - это инструмент управления, направленный на развитие и поддержку систем ДООУ. Она обеспечивает ключевые принципы и европейский подход в вопросах регулирования ДО и ухода за детьми на основе передовой практики стран-членов ЕС и новейших исследований. Система качества состоит из десяти принципов качества, которые структурированы по ранее упомянутым пяти основным параметрам*

## Доступность

- **Принцип 1:** Обеспечение ДООУ, доступное для всех семей и их детей
- **Принцип 2:** Обеспечение ДООУ, которое поощряет активное участие, усиливает социальную инклюзию и способствует разнообразию

## Кадровые ресурсы

- **Принцип 3:** высококвалифицированный персонал, начальное и непрерывное обучение которого позволяет им выполнять свою профессиональную роль
- **Принцип 4:** благоприятные условия труда, включая профессиональное лидерство, которое создает возможности для наблюдения, рефлексии, планирования, совместной работы и сотрудничества с родителями

## Учебный план

- **Принцип 5:** учебная программа, основанная на педагогических целях, ценностях и подходах, которые позволяют детям полностью раскрыть свой потенциал
- **Принцип 6:** учебная программа, которая требует от сотрудников взаимодействия с детьми, коллегами и родителями и рефлексировать над своей собственной практикой.

## Оценка и мониторинг

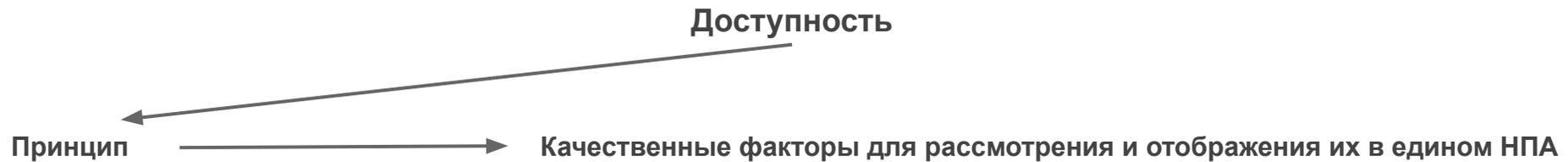
- **Принцип 7:** мониторинг и оценка позволяют получать информацию на соответствующем местном, региональном и / или государственном уровне, чтобы поддерживать постоянное улучшение качества практики
- **Принцип 8:** мониторинг и оценка в интересах ребенка

## Управление и финансирование

- **Принцип 9:** заинтересованные стороны в системе ДООУ имеют четкое и общее понимание своей роли и ответственности и знают, что от них ожидается сотрудничество с партнерскими организациями.
- **Принцип 10:** законодательство, регулирование и / или финансирование поддерживают прогресс на пути к универсальному юридическому праву на получение государственных субсидий или финансирования ДООУ, и о достигнутых результатах сообщается всем заинтересованным сторонам

# Доступность: Принципы и качественные факторы

Доступность качественного ДО и уходу за детьми способствует их здоровому развитию и успеху в учебе, помогает уменьшить социальное неравенство и сужает разрыв в компетенциях между детьми с различным социально-экономическим положением. Равный доступ также важен для обеспечения того, чтобы родители, особенно женщины, имели возможность (ре)интегрироваться на рынке труда.



**Принцип 1:** Обеспечение ДОУД, доступное для всех семей и их детей

- Процент детей, которые получили доступ к дошкольному образованию за счет государственных средств

- Для родителей, имеющих средний национальный доход, процент от их располагаемого дохода, который требуется для оплаты услуг дошкольного образования для одного ребенка, который посещает учреждение дошкольного образования не менее 30 часов в неделю

**Принцип 2:** Обеспечение ДОУД, которое поощряет активное участие, усиливает социальную инклюзию и способствует разнообразию

- Систематическая политика по поддержке малообеспеченных семей в получении услуг по дошкольному образованию и уходу за детьми

- Процент детей, регулярно посещающих ДОУ

# Кадровые ресурсы: Принципы и качественные факторы

Кадровые ресурсы - самый важный фактор благополучия детей, результатов обучения и развития, поэтому условия труда и профессиональное развитие персонала считаются важными составляющими системы качества ДООУ.



**Принцип 3:** Высоквалифицированный персонал, начальное и непрерывное обучение которого позволяет им выполнять свою профессиональную роль

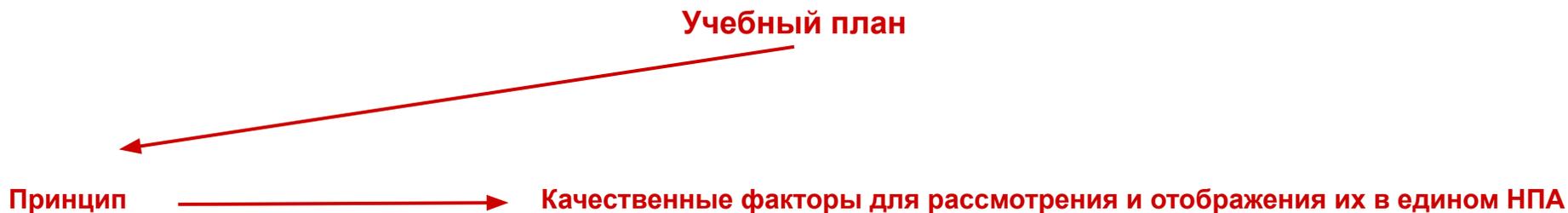
- Доля сотрудников, работающих напрямую с детьми, которые имеют законченное профессиональное образование, соответствующее их роли в системе дошкольного образования
- Процент сотрудников, получивших формальную поддержку хотя бы в первые шесть месяцев работы
- Процент руководителей, работающих в системе ДООУ, которые завершили обучение по лидерству или имеют признанную соответствующую квалификацию лидера.
- Доля квалифицированных сотрудников ДООУ, работающих непосредственно с детьми, которые получили не менее трех месяцев соответствующего опыта работы в рамках программы начальной подготовки

**Принцип 4:** Благоприятные условия труда, включая профессиональное лидерство, которое создает возможности для наблюдения, рефлексии, планирования, совместной работы и сотрудничества с родителями

- Средняя заработная плата сотрудников ДООУ, работающих в государственном секторе (имеющих такую же квалификацию, что и учителя начальной школы), как процент от средней заработной платы учителя начальной школы
- Среднее соотношение детей ко всему персоналу, непосредственно работающему с детьми
- Среднее соотношение детей к профессионально подготовленному персоналу, работающему непосредственно с детьми
- Процент времени, отведенного сотрудникам на подготовку и рефлексии, т.е. когда они не работают напрямую с детьми

# Учебный план: Принципы и качественные факторы

Учебный план - это мощный инструмент для улучшения самочувствия, развития и обучения детей. Необходимо наличие широкой педагогической базы, где будут изложены принципы обеспечения устойчивого развития с помощью методов обучения и ухода, которые соответствуют интересам, потребностям и возможностям детей.



**Принцип 5:** Учебная программа, основанная на педагогических целях, ценностях и подходах, которые позволяют детям полностью раскрыть свой потенциал

- Существование официальной, утвержденной или обязательной учебной программы дошкольного образования и ухода за детьми
- Процент учреждений, в которых работа с детьми основана на учебной программе ДООУД

**Принцип 6:** Учебная программа, которая требует от сотрудников взаимодействия с детьми, коллегами и родителями и рефлексировать над своей собственной практикой.

- Учебная программа или другие руководящие документы требуют, чтобы сотрудники получали и использовали отзывы детей, родителей и коллег для систематического улучшения своей практики
- Доля начальных школ, которые должны использовать учебную программу, основанную на опыте детей в обучении в ДООУ

# Оценка и мониторинг: Принципы и качественные факторы

Оценка и мониторинг поддерживают качество. Указывая на сильные и слабые стороны, эти процессы могут быть важными компонентами повышения качества системы ДО. Они могут оказывать поддержку заинтересованным сторонам и лицам, определяющим политику, в реализации инициатив, которые отвечают потребностям детей, родителей и местных сообществ.



**Принцип 7:** Мониторинг и оценка позволяют получать информацию на соответствующем местном, региональном и / или государственном уровне, чтобы поддерживать постоянное улучшение качества практики

- Информация о качестве системы ДОУД используется в качестве основы для ее улучшения.
- Информация о качестве системы ДОУД находится в открытом доступе

**Принцип 8:** Мониторинг и оценка в интересах ребенка

- Процент учреждений ДОУД с системами мониторинга, в которых основное внимание уделяется интересам ребенка.
- Процент учреждений ДОУД, использующих административные и педагогические данные для повышения качества предоставляемых услуг

# Управление и финансирование : Принципы и качественные факторы

Управление и финансирование имеют решающее значение для того, чтобы образование и уход за детьми младшего возраста играли свою роль в личном развитии и обучении детей, а также в сокращении разрыва в успеваемости и укреплении социальной сплоченности. Качество является результатом комплексной и последовательной государственной политики, которая связывает дошкольное образование и уход с другими услугами, связанными с благополучием маленьких детей и их семей.



**Принцип 9:** Заинтересованные стороны в системе ДООУД имеют четкое и общее понимание своей роли и ответственности и знают, что от них ожидается сотрудничество с партнерскими организациями.

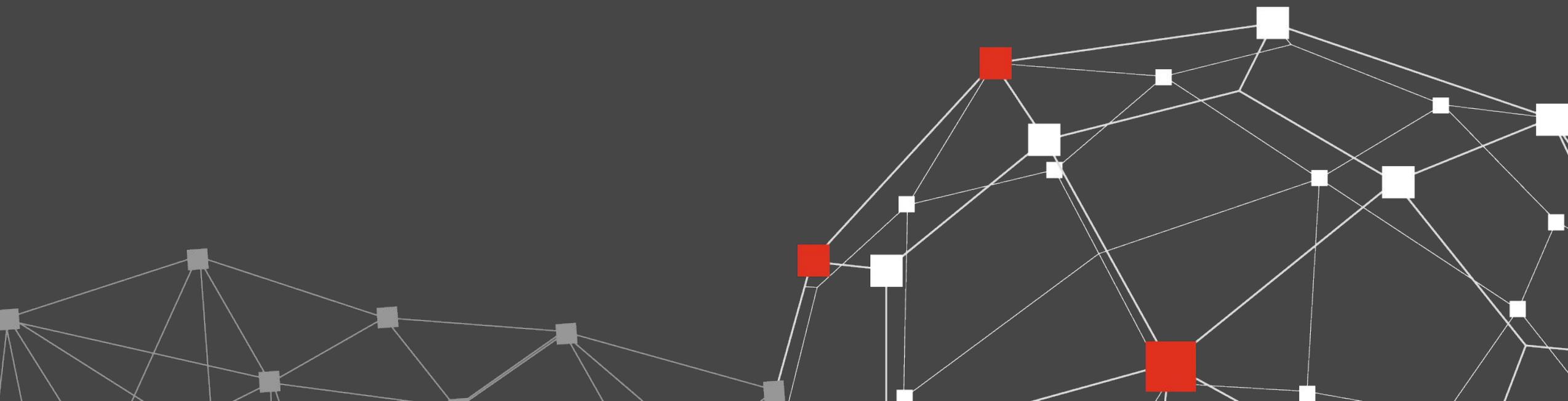
- Формальный набор договоренностей позволяет родителям и партнерским организациям работать с учреждениями ДООУД

**Принцип 10:** Законодательство, регулирование и / или финансирование поддерживают прогресс на пути к универсальному юридическому праву на получение государственных субсидий или финансирования ДООУД, и о достигнутых результатах сообщается всем заинтересованным сторонам

- Возраст, при котором для всех детей предоставляется субсидируемое государством услуги в области ДООУД (не менее 15 часов в неделю).
- Процент валового внутреннего продукта, потраченного на ДООУД

# 4

## Рекомендации



# Рекомендации: анализ НПА (1/2)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
1	<p>Разработать единое Руководство, имеющее статус нормативно-правового документа, для обеспечения качества дошкольного образования. Такое Руководство должно содержать описание процесса измерения качества посредством ключевых показателей эффективности (КПЭ), мониторинга и оценки на уровне ДОУ всех типов. Такое Руководство может быть основано на национальных стандартах дошкольного образования и должно определить минимальные навыки по умению читать и формулировать свою мысль, производить простейшие арифметические операции, и по когнитивному развитию детей (развитие мыслительных процессов, таких как восприятие, память, формирование понятий, решение задач, воображение и логика).</p>	<p>Аналогичное Руководство было разработано Советом Европейского Союза в качестве рамочных рекомендаций по обеспечению качества для своих членов. Каждая страна может адаптировать эти рекомендации и разработать национальный документ, регулирующий все вопросы обеспечения качества ДО. Основные составляющие такого документа приведены в методологической части, разделе “Система оценки и контроля качества ДО ЕС”.</p>	<p>Страны, которые разрабатывают и внедряют системы качества, имеют более комплексные и последовательные подходы к реформам. Важно, чтобы соответствующие заинтересованные стороны и профессионалы участвовали в разработке и чувствовали свою ответственность за структуру качества. Система качества или аналогичный документ могут стать эффективным элементом надлежащего управления образованием и воспитанием детей.</p>	Высокий
2	<p>Необходимо внести изменения в ПКМ №929 от 21.11.2017 “Об утверждении Положения о Министерстве дошкольного образования Республики Узбекистан и Устава Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных учреждений” и определить, что оценка эффективности и результативности деятельности всех подразделений МДО производится Кабинетом Министров Республики Узбекистан на основе целевых ориентиров, прописанных в “Концепции развития системы дошкольного образования РУз до 2030 года”, а также по результатам объективных независимых оценок третьих сторон (международных организаций, негосударственных неправительственных организаций и других).</p>	<p>57-й пункт ПКМ №929 гласит, что “оценка эффективности и результативности деятельности Министерства основывается на критериях оценки и рабочих индикаторах эффективности и результативности деятельности Министерства, утверждаемых соответствующим структурным подразделением Администрации Президента Республики Узбекистан и заместителем Премьер-министра Республики Узбекистан по вопросам социального развития.”</p>	<p>Эти изменения сделают процесс оценки эффективности и результативности деятельности Министерства ясным и понятным для всех сотрудников МДО, и повышает ответственность и подотчетность руководителей всех звеньев (районных (городских) отделений, областных управлений и центрального аппарата) МДО.</p>	Высокий

## Рекомендации: анализ НПА (2/2)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
3	Разработать четкие должностные инструкции для каждого сотрудника территориальных подразделений МДО РУз, с четкими критериями оценки и ключевых показателей эффективности	Должностная инструкция раскрывает ключевые компетенции сотрудников, а значит, содержит их обязанности и данные о результатах деятельности	Должностная инструкция существенно поможет на этапе подбора персонала нанимать наиболее подходящих сотрудников. Также с их помощью можно будет оценить работу сотрудников и то, насколько поставленные задачи совпадают с полученным результатом каждого сотрудника.	Высокий
4	Закрепить/формализовать порядок взаимодействия родителей/опекунов детей с районными (городскими) отделами МДО РУз в соответствующих НПА	Согласно рекомендациям Совета ЕС, участие родителей в качестве партнеров в сфере дошкольного образования и ухода за детьми имеет важное значение, а следовательно необходимо регламентировать их порядок взаимодействия с ДОУ	Порядок информирования и взаимодействия с законными представителями касательно их прав, обязанностях и ответственности в обучении и воспитании детей	Высокий
5	Разработать и утвердить НПА, регламентирующие порядок реализации альтернативных форм ДО	Реализация новых образовательных программ для улучшения качества услуг и обеспечения равных стартовых возможностей при поступлении ребенка в школу требует разработки и утверждение НПА в этой области.	НПА, регламентирующий порядок реализации альтернативных форм ДО, поможет увеличить охват детей, получивших дошкольное образование	Высокий

# Рекомендации: Функциональный анализ пилотных районов (1/3)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
1	В части “Разработка видения и стратегических инициатив”, предлагается улучшить процесс определения долгосрочного видения на уровне районного отдела дошкольного образования	Районные отделения ДО не имеет независимости и свободы в определении долгосрочных видений и инициатив.	Районные отделения ДО смогут проявлять и реализовывать свои инициативы с учетом местных специфических нужд и требований	Высокий
2	Функция по выбору и оценки стратегических инициатив полностью отсутствует. Предлагается создание этой функции в рамках района для анализа ресурсов и возможностей для достижения цели	Так как все долгосрочные видения основаны на “Концепции об увеличении охвата детей 2030” ПП-4312, районное отделение ДО не оказывает влияние на разрабатываемые концепции и программы		Высокий
3	Для повышения эффективности деятельности территориальных подразделений, рекомендуется усилить и дополнить их функции по контролю за соответствием с требованиями национального законодательства в деятельности ДОУ (независимо от формы образования) и устранению нарушений при их выявлении,	Несмотря на то, что эти процессы входят в обязанности территориальных подразделений ДО, они работают только над устранением уже выявленных нарушений	Повышение качества деятельности районных отделений дошкольного образования	Высокий
4	Предлагается создание процессов по управлению рисками и обеспечение устойчивости деятельности ДОУ и территориальных отделений ДО.	Под управлением рисками ДОУ в настоящее время понимается физические риски, такие как установление камер наблюдения, сигнализации и охраны на территории ДОУ. В то же время, значение управления рисками в ДОУ возрастает с расширением полномочий индивидуальных ДОУ, финансовой и методологической самостоятельности	Полноценное управление рисками помогает внедрить современные методы управления и улучшить процесс принятия важных стратегических и операционных решений	Высокий

# Рекомендации: Функциональный анализ пилотных районов (2/3)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
5	Рекомендуется установление службы/отдела в территориальных подразделениях ДО по строительству и управлению активами, который должен заниматься постановкой задачи (подрядчику), мониторингом строительства, приобретением основных средств и планом работ по техническому обслуживанию основных средств.	Районные отделения ДО не имеют отдела по эксплуатации и ремонта и их задачи переходят на ответственность руководителя отдела	Повышение эффективности деятельности районных отделений дошкольного образования	Высокий
6	Предлагается улучшить функции управления информационными технологиями. В частности, такие процессы, как создание и управление службами поддержки, и внедрение разработанных ИТ-услуг на районном уровне.	Отдел ИКТ территориального подразделения занимается только мониторингом программы EMIS, устранением неполадок при их возникновении, подключением ДОУ к сети интернет и обеспечением информационной безопасности	Повышение производительности труда и оптимизация деятельности районных отделов дошкольного образования путем внедрения информационных технологий и автоматизации процессов	Высокий
7	Рекомендуется осуществление функции внедрения политики, стратегии и планирования управления человеческими ресурсами. А также, рассмотреть утверждения КПЭ для мониторинга и оценки деятельности персонала	Из-за нехватки квалифицированных кадров, процесс найма и отбора сотрудников на новые позиции является отнимает много времени. А также, отсутствуют механизмы удержания сотрудников	Гарантия того, что в процессе управления кадрами, применяется единый подход, принимаются последовательные решения и поддерживается равенство в обращении с сотрудниками	Высокий
8	Предлагается рассмотреть функции предоставления и оценки программы развития детей дошкольного возраста. В частности, улучшить процесс внедрения и мониторинга разработанной программы в ДОУ и проведения оценки уровня успеваемости дошкольного возраста. А также, развитие альтернативных форм подготовки детей дошкольного возраста к школе на районном уровне	Основываясь на программе развития “Илк Кадам”, разработанной МДО РУз., каждое ДОУ может разработать и внедрить программы развития, но это осуществляется лишь частично. Оценка уровня успеваемости детей тоже основывается на той программе, но она не предусматривает персональный подход к каждому ребенку	Продуманная, комплексная и персонализированная оценка учебных программ и успеваемости детей дошкольного возраста помогут совокупно оценить качество дошкольного образования в РУз, что станет основой для ее дальнейшего улучшения	Высокий

# Рекомендации: Функциональный анализ пилотных районов (3/3)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
9	Предлагается внедрить функции определения и обеспечения специальных услуг детям дошкольного возраста и их представителям	Районные отделения ДО не имеют полномочий для определения и обеспечения специальными услугами детей дошкольного возраста. Это проводится на уровне МДО РУз	Процессы, которые будут направлены на определение требований к службам, предоставляющих специальные услуги, и установления критериев заключения и расторжения договоров с ними	Высокий
10	Для улучшения деятельности службы по управлению операциями, предлагается рассмотреть внедрения функции по управлению логистикой и складированием, и перевозкой детей дошкольного возраста	Районные отделения ДО не занимаются логистикой и управлением перевозки детей	Гарантия безопасности для представителей детей, а также условие повышения эффективности работы ДОУ	Средний
11	Предлагается рассмотреть усовершенствования системы управления отношениями с представителями детей дошкольного возраста. А также, рекомендуется внедрить процесс разработки стратегии обратной связи и оценка оказываемых услуг представителям детей дошкольного возраста	Управления отношениями с представителями детей дошкольного возраста ограничивается рассмотрением жалоб и обращений	Повышение эффективности и качество работы с родителями путем координации с ними касательно единых подходов в воспитании детей	Высокий
12	Предлагается внедрить процессы по управлению с квази-государственными органами и неправительственными организациями в части службы по управлению внешними отношениями. А также, рекомендуется улучшить процесс создания взаимоотношений с ГЧП, управления взаимодействиями со СМИ и МДО РУз	Для работы по созданию взаимоотношений с ГЧП отсутствует отдельный штат, и эта функция возложена на заместителя заведующего. Управлением правовым и этическими вопросам, взаимодействие со СМИ происходит при возникновении нужды	Установление и поддержание партнерских отношений с (квази) государственными органами и неправительственными организациями, что является важной частью стратегического планирования	Средний

# Рекомендации: Обслуживание населения

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
1	Предлагается рассмотреть возможность создания базы данных законодательных актов, внутренних регуляторных документов, с возможностью доступа удаленно, в том числе через мобильные устройства	Отсутствие базы данных районного (городского) отдела МДО приводит к чрезмерным затратам времени и усилий по нахождению необходимой информации населением	Получение населением необходимой и актуальной консультационной информации через организованную структуру	Средний
2	Одной из удобных форм предоставления информации может стать официальный Телеграм канал, где районное отделение ДО делится всем необходимым, проводит обсуждения и голосования по насущным вопросам.	Отсутствуют мобильные приложения и телеграм каналы, которые служили бы каналами предоставления услуг территориальными подразделениями ДО	Информирование населения и общественности, а также мгновенное получение обратной связи от получателей госуслуг	Средний
3	Стоит рассмотреть создание официального Телеграм бота или Телеграм аккаунта, который официально принимал бы жалобы и отзывы родителей/опекунов детей.	Такой канал коммуникации отсутствует		Средний
4	Рекомендуется создание инструмента обратной связи и предложений по улучшению системы ДО через веб-сайт МДО РУз.	Такой инструмент должен быть доступен на трех языках, и оставлять людям свои предложения без авторизации. Такой обратный механизм несомненно улучшит качество принимаемых решений и оперативно реагировать на предложения и исправлять ошибки вовремя		Высокий
5	Предлагается улучшение "Телефона доверия" МДО с последующим информированием общественности о характере поступающих звонков, результатах проверки и предприняемых мерах по результатам поступающих звонков.	Существующий телефон доверия МДО РУз функционирует плохо - звонки не фиксируются и, в случае пропущенного звонка, не перезваниваются. Отсутствует аналитика по звонкам и предприняемым мерам.		Высокий

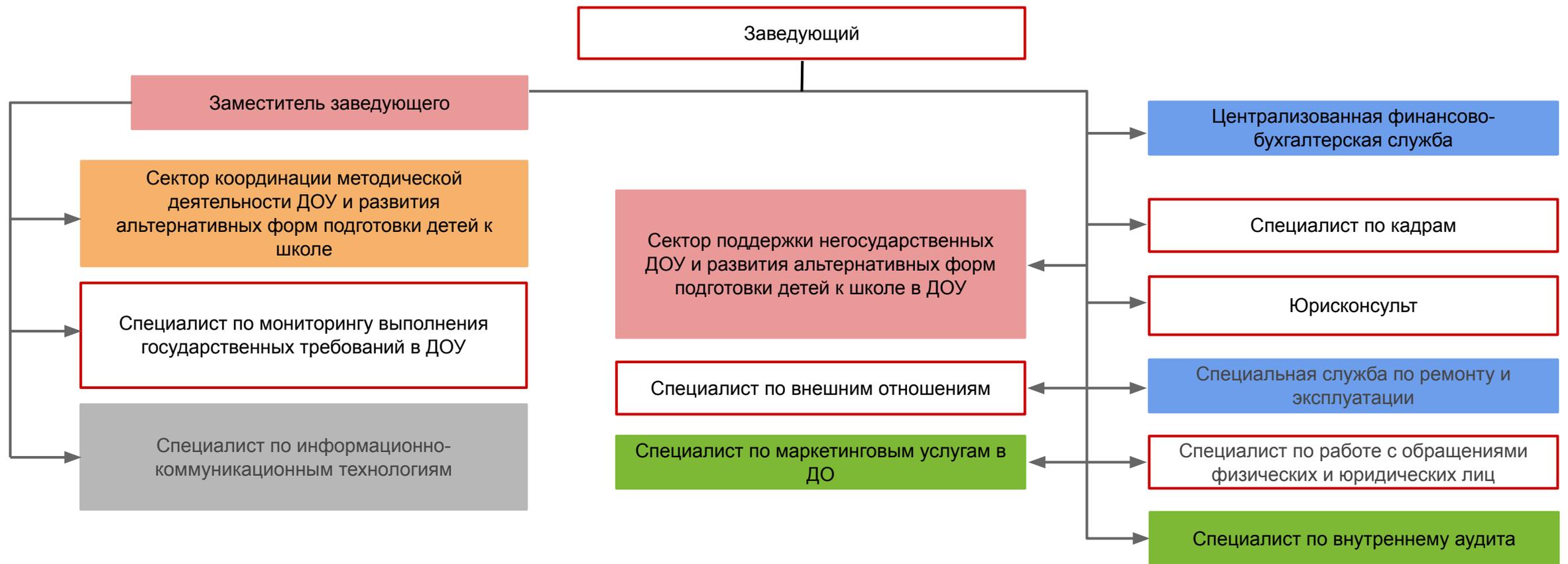
# Рекомендации: Система управления и организационная структура (1/2)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
1	Предлагается внесение предложений по устранению функции районных подразделений в организации здорового питания в государственных ДОУ	Существует дублирование функций в организации питания между районными отделами ДО и СЭС	Повышение эффективности работы ДОУ путем устранения дублирующих функций с СЭС	Высокий
2	Предлагается внесение предложений по созданию штата по управлению внешними отношениями, который занимался бы поиском предпринимателей для ГЧП проектов, созданием и реализацией маркетинговых и коммуникационных стратегий и исследованием рынка и определением возможностей для расширения охвата	Некоторые функции, выполняемые при помощи отдела по управлению с внешними отношениями, осуществляются частично или в полном объеме, но отсутствует штатная единица которая занимается именно теми или схожими функциями	Установление и поддержание партнерских отношений с частными компаниями и предпринимателями, что является важной частью стратегического планирования	Высокий
3	Рекомендуется аутсорсить функции по ремонту и эксплуатации зданий и сооружений государственных ДОУ	Функция по ремонту и эксплуатации зданий и сооружений государственных ДОУ является специфической и не может возлагаться на других сотрудников районного отделения МДО. Аутсорсинг этих функций освобождает районные отделения от технически-специфической функции и позволит сосредоточиться на выполнение своих основных задач.	Повышение эффективности путем аутсорсинга по управлению зданиями и сооружениями, и соответственно такими задачами как текущий и капитальный ремонт, обеспечение чистоты помещений, безопасности и комфорта рабочих мест.	Высокий
4	Предлагается внедрение единых стандартов ДО вне зависимости от типа и организационной формы	Районные (городские) отделения имеют сектор по координации методических служб государственных ДОУ, но не понятно кто занимается негосударственными ДОУ.	Список требований и предоставляемых услуг для населения будет стандартизирован для повышения контроля вне зависимости от формы собственности ДОУ	Высокий

## Рекомендации: Система управления и организационная структура (2/2)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
5	Предлагается изменить организационную структуру районных отделений МДО, сделав ее более современной и отвечающей стандартам мировой практики	Текущая организационная структура, районных отделений МДО не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к современной системе ДО. Так, не видится целесообразным иметь две руководящие позиции Заведующего и Заместителя заведующего в организации с такой маленькой численностью персонала. Далее, в текущей структуре отсутствует специалист по анализу и изучению новых видов форм и услуг ДО. Одновременно, существует ряд непрофильных функций районных отделений, которые могут исполняться подрядными организациями или областными отделениями МДО. Одновременно, рекомендуется объединить отдел по работе с государственными и негосударственными ДОУ. Наконец, в текущей структуре отсутствует специалист по работе с частным сектором и в части вопросов ГЧП. Поэтому рекомендуется создание 1 штатной единицы по данным вопросам. (Пример новой рекомендуемой структуры прилагается ниже).	Ожидается, что рекомендуемая организационная структура будет лучше соответствовать времени, современным требованиям рынка образовательных услуг и отличаться большей гибкостью и простотой в цепочке принятия решений. Сокращение затрат на заработные платы	Высокий

# Предлагаемая обновленная типовая структура районных (городских) отделов ДО



Рекомендовано убрать

Рекомендовано добавить

Рекомендовано объединить

Рекомендовано аутсорсить

Рекомендовано избавиться от несвойственных функций

# Рекомендации: Управление человеческими ресурсами в системе ДО (1/2)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
1	По части человеческих ресурсов, необходимо определить потребности организации в человеческих ресурсах, определить критические недостатки и способы (инструменты) для устранения недостатков в человеческих ресурсах	Четкое определение краткосрочных и долгосрочных навыков, использование инструментов поиска и подбора сотрудников в организации, разработка понятных и прозрачных алгоритмов рекрутинга позволит улучшить имидж и привлекательность системы ДО для потенциальных сотрудников	Повышение эффективности работы ДОУ и их контролирующих госорганов путем прозрачных процедур и транспарентными кадровыми назначениями	Высокий
2	Необходимо внедрить более прозрачную систему приема на работу, основанную на принципах состязательности и прозрачности	Отсутствует информирование о свободных вакансиях на некоторые должности для широкой массы. В основном, на должности рекомендуются районным отделением ДО, а потом рассматриваются и утверждаются областным отделением ДО.	Повышение эффективности работы ДОУ и их контролирующих госорганов путем прозрачных процедур и транспарентными кадровыми назначениями	Высокий
3	Рекомендуется внедрение инструментов управления эффективностью, такие как структура компетенций, должностные инструкции, КПЭ, и стандартизировать их для всех районных отделов ДО.	Управление эффективностью работы не проводится, результаты руководства районных отделов МДО определяется по достижению каких то видимых результатов, как увеличение охвата детей, но не ведется мониторинг деятельности сотрудников.	ДИ и система КПЭ будет способствовать формированию мотивации и росту эффективности работы персонала, а также будет служить инструментом оценки деятельности сотрудников.	Высокий
4	Рекомендуется создание онлайн курсов для сотрудников МДО и районных отделений МДО на такие темы, как общение с населением, кодекс этики, инструменты для эффективной работы. Для этих целей, рекомендуется также рассмотреть использование мобильных приложений. Также нужно помнить о стимулировании обучения, например через вознаграждение путем продвижения по службе.	Районные отделы МДО РУз не проводят тренинги для всех уровней сотрудников	Повышение квалификации сотрудников, которая будет соответствовать высоким стандартам преподавания детям дошкольного возраста и как конечный результат, повышение эффективности системы дошкольного образования	Средний

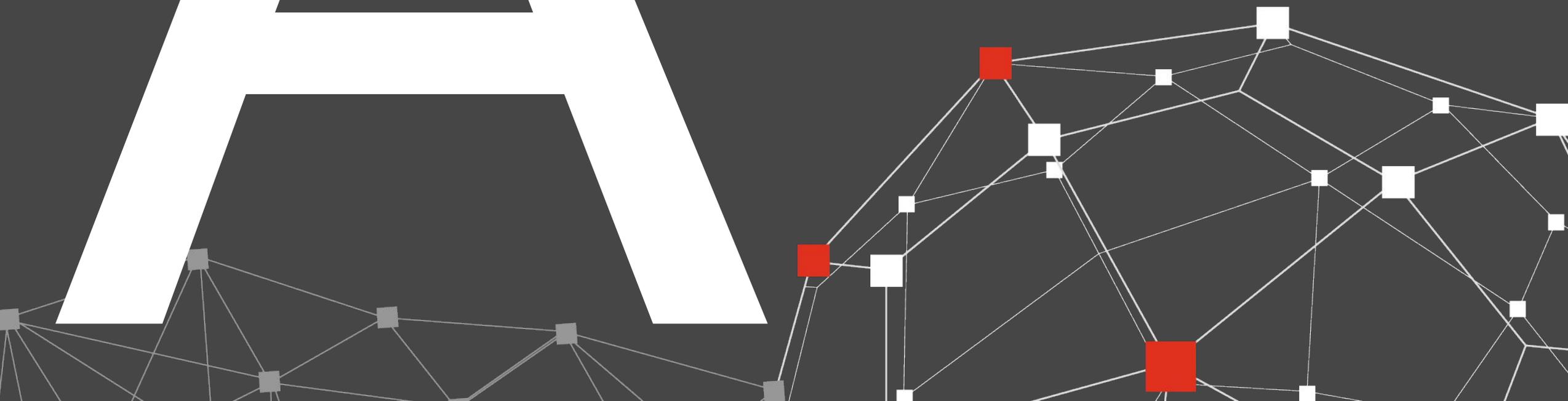
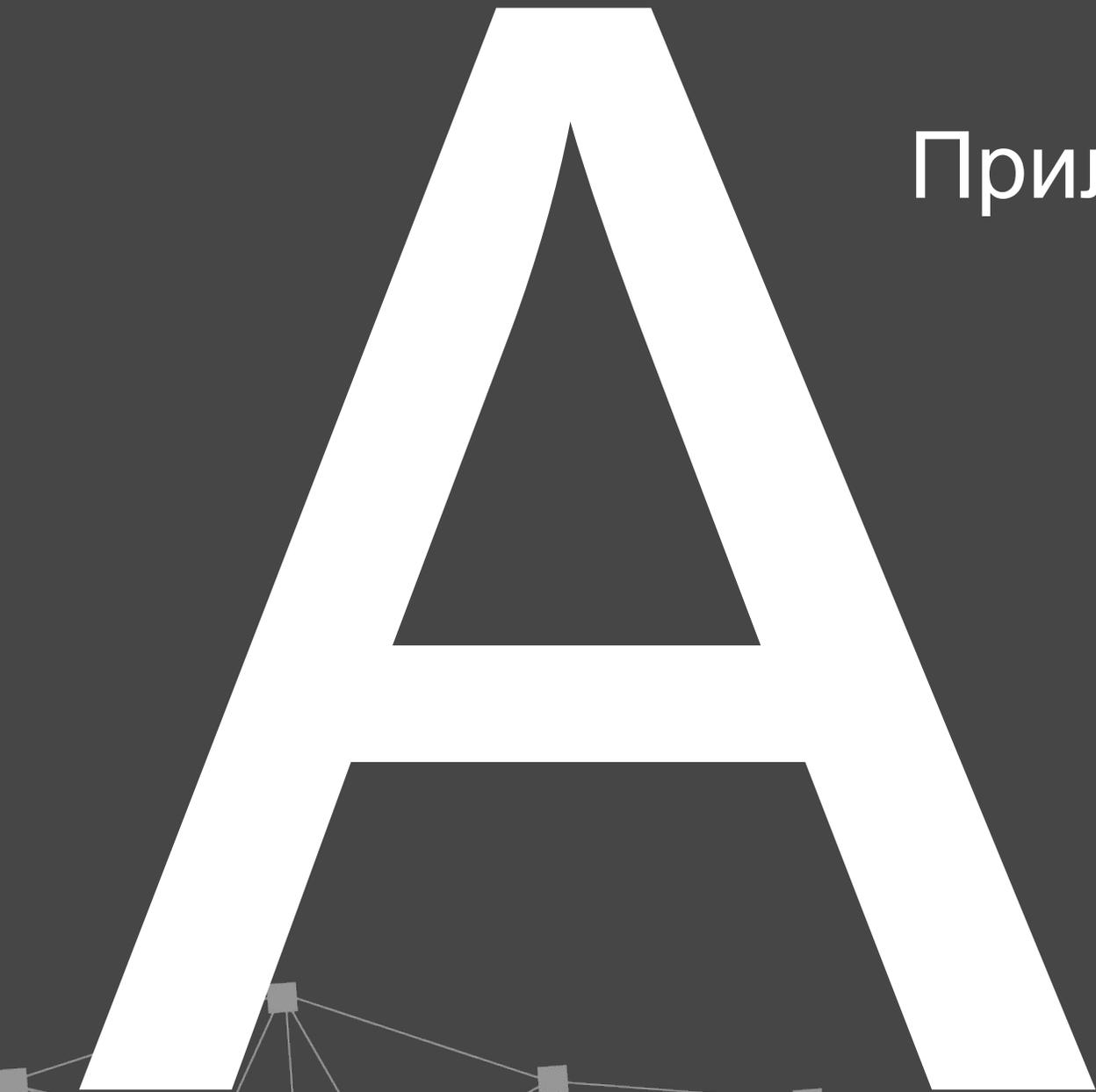
# Рекомендации: Управление человеческими ресурсами в системе ДО (2/2)

	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
5	<p>Необходимо внедрить систему непрерывного обучения всех сотрудников. У каждого сотрудника МДО должен быть индивидуальный план развития. Такая система должна предоставлять сотрудникам возможность профессионального роста. Примерами могут служить опыт Германии, Норвегии и Финляндии, приведенные в части международного опыта данного отчета.</p>	<p>Система непрерывного обучения позволяет отслеживать профессиональный рост сотрудников, выявлять их потребности в обучении, усовершенствовать систему обучения, основанной на компетенциях</p>	<p>Сотрудники получившие стимул, повышающий производительность труда и направленный на достижение общих целей</p>	Средний
6	<p>Необходимо разработать политику вознаграждения сотрудников, определить фиксированные и переменные части вознаграждения, сделав информацию об этом доступной для сотрудников.</p> <p>В частности, рекомендуется внесение предложений по компенсации за дополнительные часы отработанные сотрудниками. Конкретные размеры оплаты за сверхурочную работу могут определяться коллективным договором, локальным нормативным актом или трудовым договором. По желанию сотрудника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени оплачиваемого отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.</p>	<p>Наличие переменной части оплаты для всех или большинства сотрудников повысит эффективность деятельности сотрудников.</p> <p>Результаты онлайн опросников показали, что компенсация за дополнительные часы работы, в большинстве случаев не выдается. Это было отмечено более 89% респондентами.</p>	<p>Понятная система вознаграждения будет способствовать формированию мотивации и росту эффективности работы персонала.</p>	Высокий

# Рекомендации: Модели ГЧП в предоставлении услуг ДО

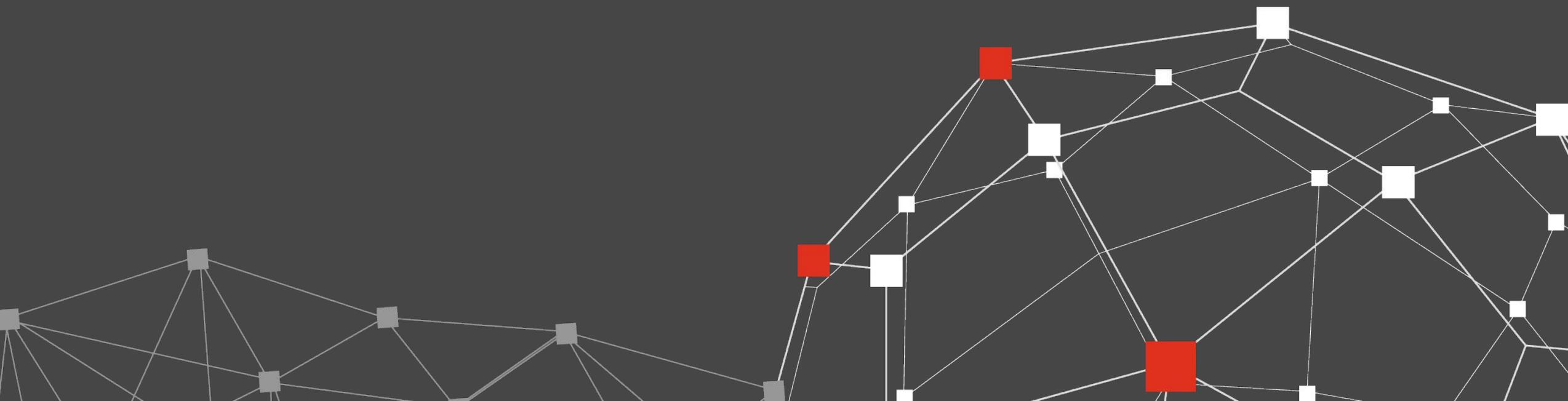
	Рекомендации	Обоснование	Ожидаемый результат	Приоритет
1	Модель “Государственные школы, управляемые частными учреждениями” применяется частично. Предлагается применение полного объема этой модели, в котором строительство ДОУ финансируется частным партнером а обучение и образование контролируются государственным партнером.	Согласно ПП-3651 “О мерах по дальнейшему стимулированию и развитию системы ДО” земельные участки, объекты и здания сдаются частным институтам. Они несут ответственность за реконструкцию и оснащения зданий и обучение детей основываясь на программе “Илк кадам”.	Эффективное перераспределение ресурсов, которые в противном случае были бы направлены на исключительно строительство ДОУ, для того чтобы улучшить процесс получения образования детьми дошкольного возраста.	Высокий
2	Предлагается использование модели “Частные финансы (PF2 - Private Finance 2)”, которая является одним из способов привлечения инвестиций в дошкольное образование.	Отсутствие прозрачности в процессе финансирования строительства или реконструкции ДОУ.	Данная модель будет способствовать обеспечению прозрачности, эффективного управления рисками и расширенных возможностей финансирования проектов ГЧП.	Высокий
3	Предлагается использовать опыт США, направленную модель ваучера, которая представляет собой ваучер на определенную сумму, выданную правительством, родителям для обучения своих детей. Разновидность ваучерной модели уже применяется в Узбекистане в частных и семейных ДОУ на основе ГЧП. Эти учреждения обучают детей из семей, нуждающихся социальной поддержке, в количестве 35-70% от общего числа воспитанников, с установлением для них льготных размеров родительской платы.	Полная форма этой модели может успешно применяться в районах с низким доходом, которые характеризуются низкой успеваемостью и неэффективными бюрократическими системами государственных ДОУ.	Эта модель будет способствовать оказанию помощи детям из уязвимых групп.	Высокий
4	Некоторые характеристики модели Филиппины - Схема академического приобретения - были отмечены в Постановление (ПП-3651), в котором, государственный партнер обязан оказывать методическую помощь, содействовать в оснащение образовательного учреждения необходимой мебелью и инвентарем, предоставлять в пользование мебели, оборудования и учебных материалов и т.д. Рекомендуется использование полной формы этой модели.	Эта модель является эффективным способом субсидирования государственных школ частными партнерами посредством фондов, материальных объектов и услуг по труду, чтобы улучшить условия работы школ.	Конечной целью является установление долгосрочного и устойчивого партнерства между инклюзивными детскими садами и частными учреждениями.	Высокий

# Приложения



# A.1

## Международный ОПЫТ



# Европейские страны с наиболее качественным сервисом в ДОУ

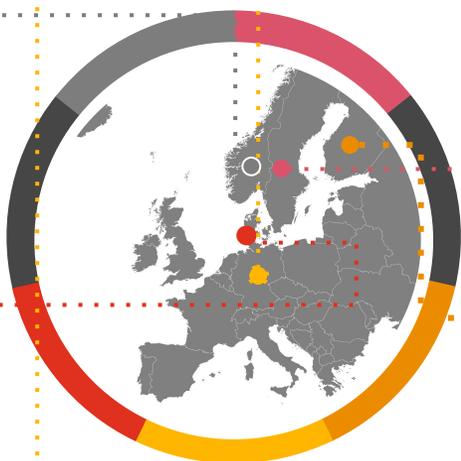
При выборе анализа опыта наиболее успешных стран ЕС были учтены три основных показателя/рейтинга: “Лучшие страны для образования”, “Лучшие страны для воспитания детей” и “Качество жизни”. Выбранные элементы анализа являются наиболее приближенными к структуре МДО

## Норвегия

- № 12 в рейтинге “Лучшие страны для образования”
- № 3 в рейтинге “Лучшие страны для воспитания детей”
- № 4 в рейтинге “Качество жизни”

## Дания

- № 10 в рейтинге “Лучшие страны для образования”
- № 1 в рейтинге “Лучшие страны для воспитания детей”
- № 2 в рейтинге “Качество жизни”



## Германия

- № 4 в рейтинге “Лучшие страны для образования”
- № 13 в рейтинге “Лучшие страны для воспитания детей”
- № 10 в рейтинге “Качество жизни”

## Швеция

- № 8 в рейтинге “Лучшие страны для образования”
- № 2 в рейтинге “Лучшие страны для воспитания детей”
- № 3 в рейтинге “Качество жизни”

## Финляндия

- № 15 в рейтинге “Лучшие страны для образования”
- № 6 в рейтинге “Лучшие страны для воспитания детей”
- № 9 в рейтинге “Качество жизни”

## Основные элементы анализа международного опыта



**Управление** - Децентрализация процесса принятия решений и администрирования базового образования региональными и местными органами является типичной в большинстве стран ЕС. Процесс принятия решений на национальном уровне также поделен между министерствами и одним или несколькими национальными агентствами.



**Системы оценки и мониторинга** предназначены для достижения, поддержания или развития высококачественного обеспечения в ДОУ с помощью выявления сильных и слабых сторон, которые затем могут быть построены или устранены.



**Квалификация и непрерывное обучение персонала** - эти страны подчеркивают важность повышения уровня профессионализации рабочей силы в ДОУ. Эти инвестиции в рабочую силу имеют решающее значение, поскольку существует положительная корреляция между более подготовленным персоналом и более качественным обслуживанием. Кроме того, наличие высококвалифицированного персонала ведет к более качественному взаимодействию сотрудников и детей и, следовательно, к лучшим результатам для развития детей.

# Управление центров дошкольного воспитания и ухода за детьми

В 3 из 5 выбранных стран ЕС Министерство Образования ответственно за основное положение центров Дошкольного Воспитания и Ухода за детьми (ДВУД) в возрасте от 3 лет и старше. Национальные агентства играют центральную роль в управлении и мониторинге

	 Германия	 Дания	 Норвегия	 Финландия	 Швеция
<b>Главный Руководящий Орган</b>	Федеральное министерство по делам семьи, пожилых людей, женщин и молодежи	Министерство по делам детей и социальных вопросов	Министерство образования и науки	Министерство образования и культуры	Министерство образования и науки
<b>Управление и мониторинг</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Земельные (Länder) и местные органы управления</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Национальное агентство по образованию и качеству</li><li>• Национальное агентство по информационным технологиям и обучению</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Норвежская дирекция по образованию и обучению</li><li>• Национальная служба образования для особых нужд</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Финское национальное агентство по образованию</li><li>• Финский центр оценки образования</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Шведское национальное агентство по образованию</li><li>• Апелляционный совет по образованию</li><li>• Шведская школьная инспекция</li><li>• Национальное агентство по образованию и школам с особыми потребностями</li></ul>

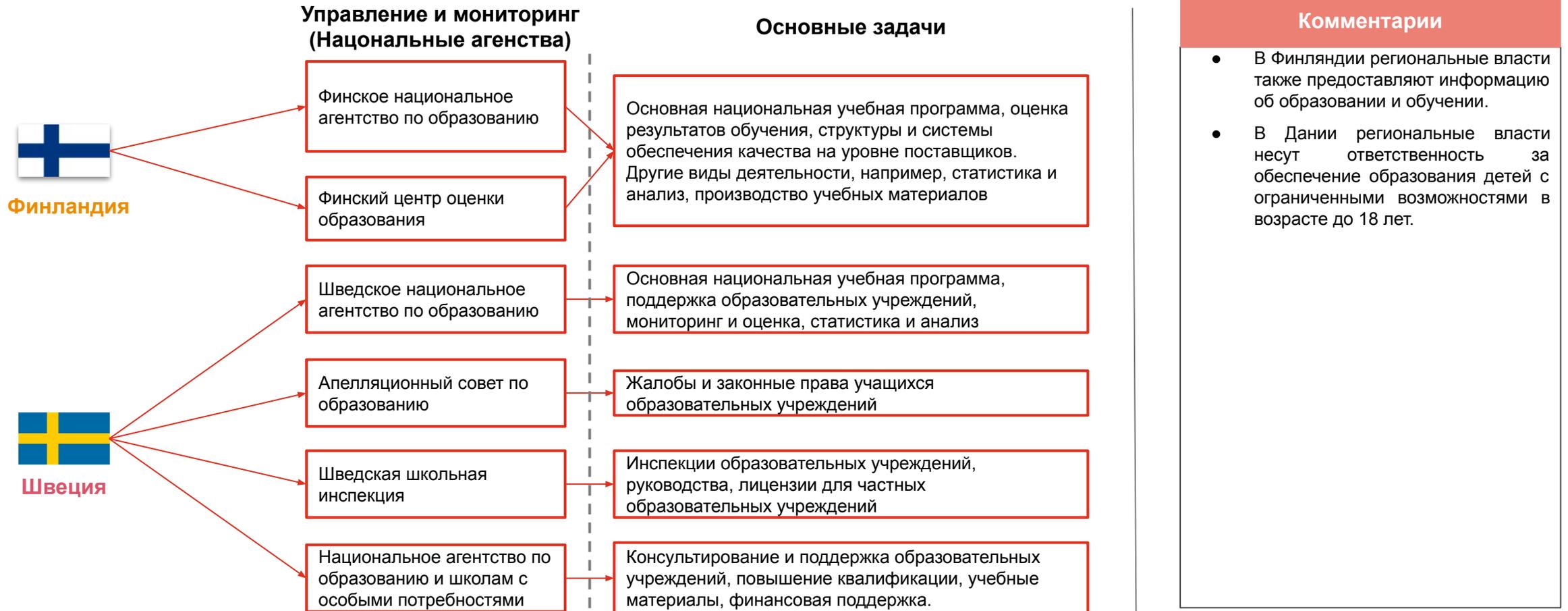
# Управление центров раннего воспитания и ухода за детьми: Национальные агентства и их основные задачи



## Комментарии

- В Германии представители центров ДВУД отвечают за оценку, обеспечение и развитие качества учреждений. Берлин - единственная земля, где установлен процесс систематической проверки
- В Норвегии, Дании и Финляндии есть региональные органы, на которые возложена ответственность за образование. Образование, как правило, не является их главной задачей. У региональных властей есть задачи, связанные с мониторингом и контролем образования. Их задача также заключается в обеспечении законных прав учеников, в большинстве случаев они рассматривают жалобы родителей, например, в отношении оценки ученика.

# Управление центров раннего воспитания и ухода за детьми: Национальные агентства и их основные задачи



Источник: Finnish National Agency for Education; Education, Audiovisual and Culture Executive Agency

Анализ системы дошкольного образования РУз

PwC

# Основные модели предоставления обучения детей дошкольного возраста и обеспечения ухода за ними

Существуют две основные модели централизованного обучения детей дошкольного возраста и обеспечения ухода за ними:

- 1) Разделяющая система для разных возрастных групп с уходом за детьми и/или образованием
- 2) Единая система для всего возрастного диапазона

1a) Разделяющая система для детей младшего и старшего возраста



1b) Разделяющая система с дошкольным классом



2a) Единая система



2b) Единая система с дошкольным классом

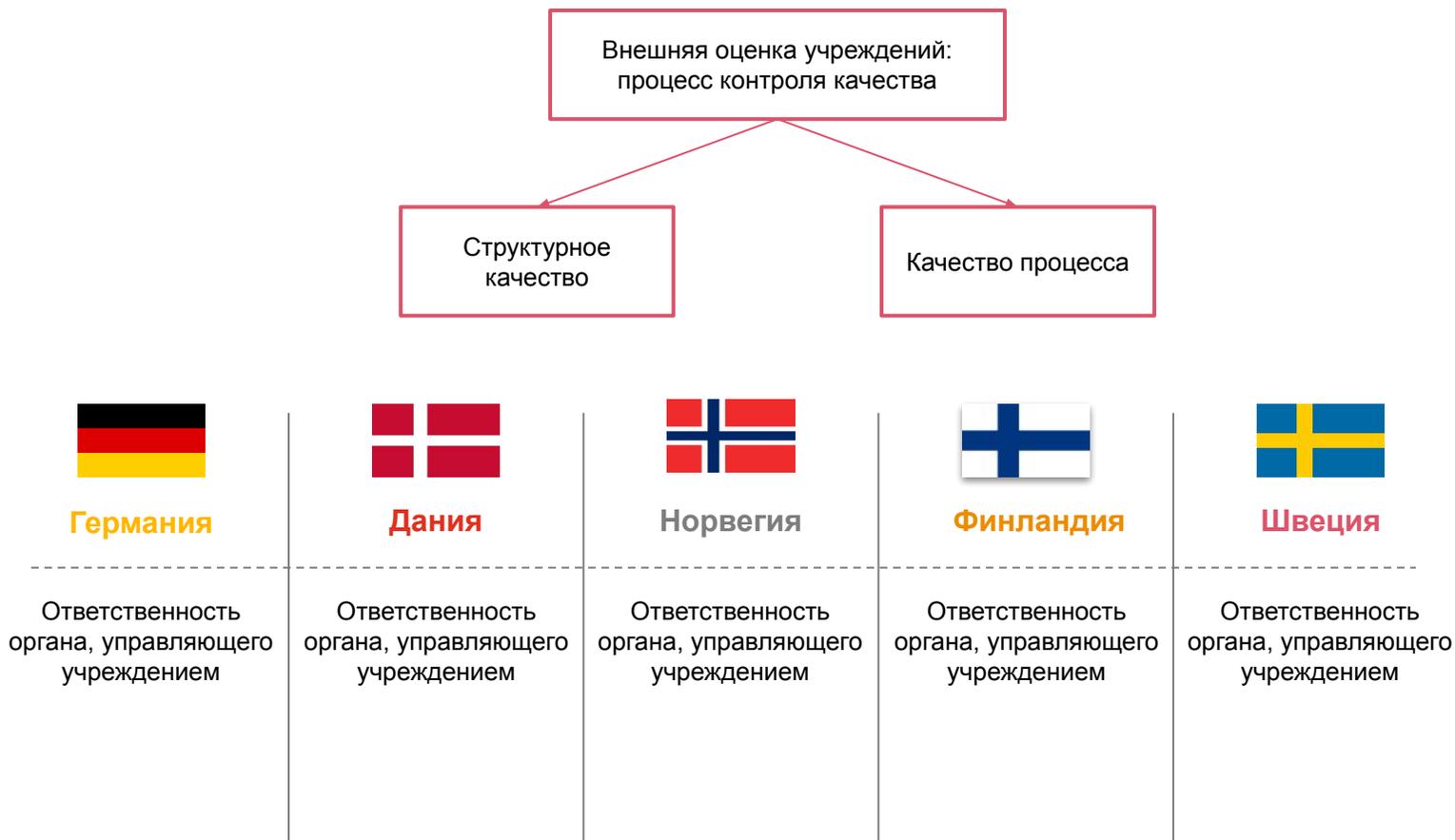


## Комментарии

- В модели с разделяющей системой предоставление услуг в ДОО организовано в два этапа - дети начинают образование в центрах (в группах), где в основном оказывают услуги по уходу за детьми (Ясельные группы). А затем, по достижению определенного возраста переходят в группу с образовательным уклоном (детские сады, подготовительные группы).
- Обычно переход от одной группы к другой происходит, когда детям около 3 лет, но в некоторых случаях переход также может быть в возрасте 2 или 4 лет.
- В **Дании** и **Германии** существуют обе модели предоставления обучения детей дошкольного возраста.
- В Норвегии, Швеции и Финляндии действует единая система.

# Системы оценки и мониторинга

Одним из средств, используемых для обеспечения и развития качества в ДВУД является оценка индивидуальных учреждений.



## Комментарии

Внешняя оценка параметров - это **процесс контроля качества**, который стремится:

- оценивать и/или контролировать производительность учреждений;
- отчет о качестве предоставления;
- предложить пути улучшения практики.

Два аспекта качества часто подчеркиваются в контексте центров ДВУД: структурное качество и качество процесса

**Структурное качество**, которое относится к концепционным условиям, поддерживающим ежедневных практик в учреждениях, оценивается путем проверки соответствия на уровне установки с правилами систем центров ДВУД или руководящими принципами, касающимися:

- здоровье и безопасность;
- квалификация персонала;
- размеры группы или соотношение детей и персонала.

**Качество процесса** относится к тому, насколько хорошо учреждения поддерживают процесс обучения. Основные области оценки:

- как реализуется учебная программа (качество и разнообразие видов деятельности);
- качество взаимодействия и взаимоотношений между персоналом и детьми (как практики способствуют развитию детей);
- насколько хорошо дети взаимодействуют друг с другом.

# Системы оценки и мониторинга

Несмотря на то, что основная ответственность за обеспечение качества центров ДВУД принадлежит местным властям, тем не менее могут возникнуть ситуации, когда органы власти высшего уровня участвуют в оценке параметров. Агентства высшего уровня занимающиеся вопросами качества центров ДВУД могут посещать некоторые центры ДВУД для оценки конкретного аспекта положения с целью вынесения суждения о качестве этого положения во всей системе ДВУД

## Норвегия

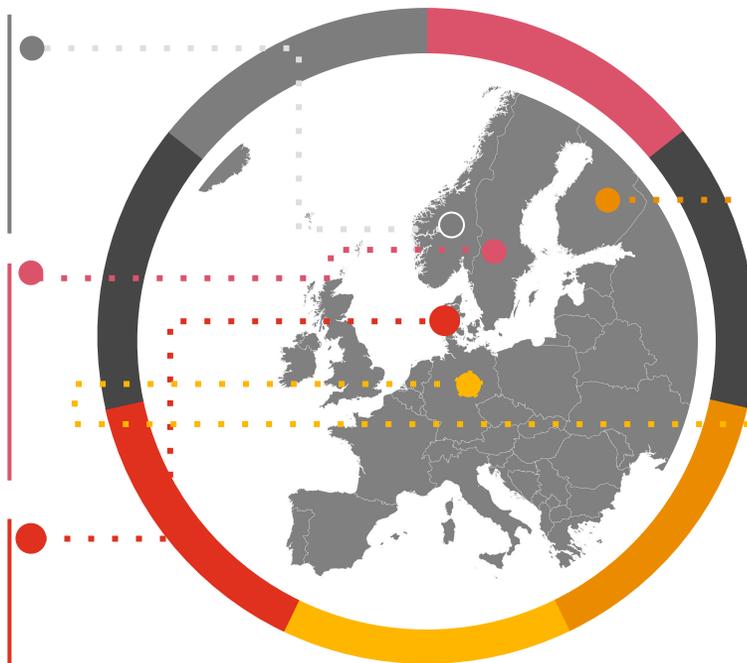
Согласно Закону о детских садах, муниципалитеты несут ответственность за разработку и надзор за обстановкой в центрах ДВУД, а также за обеспечение их работы в соответствии с Плановым Концепцией и Законом о детских садах.

## Швеция\*

Согласно Учебному плану для дошкольников, одной из задач муниципалитета является постоянная оценка и мониторинг дошкольных учреждений. Основной организатор дошкольного учреждения - муниципалитет или оператор независимого дошкольного учреждения - отвечает за его качество и результаты.

## Дания

Согласно Закону о дневном уходе, муниципалитеты несут ответственность за проведение оценок в центрах ДВУД, а также за обеспечение содержания и педагогической деятельности в соответствии с законом.



## Финландия

Муниципалитеты обязаны по закону оценивать свои собственные положения, но структуры и процедуры оценки являются вопросами муниципальной автономии. Целью оценки является поддержка развития образования и улучшения условий обучения. Документы по учебным программам, подготовленные муниципалитетом, должны также объяснять, как Национальная основная учебная программа по воспитанию и уходу за детьми младшего возраста в различных центрах ДВУД должна быть реализована в условиях, и как параметры будут контролироваться, оцениваться и улучшаться.

## Германия\*

Ответственность за мониторинг и оценку качества несут местные органы власти или другие органы, работающие в условиях центров ДВУД. Чтобы получить лицензию на эксплуатацию, отдельные поставщики услуг центров ДВУД должны объяснить в своем плане обслуживания, как они будут оценивать и разрабатывать обеспечение качества в условиях центров ДВУД (SGB VIII §45 Abs.3).

*\*В Германии у местных отделений социального обеспечения молодежи есть юридическое обязательство проверять, что поставщики услуг центров ДВУД внедрили инструменты и меры оценки. В некоторых из этих стран также существуют механизмы оценки рисков, обеспечивающие, чтобы при обнаружении серьезных проблем в конкретной обстановке вмешивалось национальное / региональное агентство, помогающее решать проблемы. Например, в Германии в случае жалоб вмешиваются местные службы социального обеспечения молодежи. Аналогичным образом, в Швеции, если кто-либо, например, родители, сообщают о жалобах в Шведскую школьную инспекцию, инспекция расследует эти вопросы и принимает решение о том, что должна сделать обстановка для улучшения ситуации.*

Источник: Audiovisual and Culture Executive Agency

Анализ системы дошкольного образования РУз

PwC

# Квалификация и непрерывное обучение персонала

Совет по рекомендациям о высококачественных системах ДВУД 2019 года признал, что эта профессия во многих странах ЕС имеет довольно низкий профиль и статус. Не смотря на это, для выполнения своей профессиональной роли в поддержке детей и их семей персонал, занимающийся дошкольным воспитанием и уходом, должен обладать развитыми навыками и компетенциями, глубокими знаниями и пониманием развития детей и знаниями педагогики раннего детства.

## Требование - Уровень бакалавра



Германия



Норвегия



Финландия

## Без определенных требований



Дания

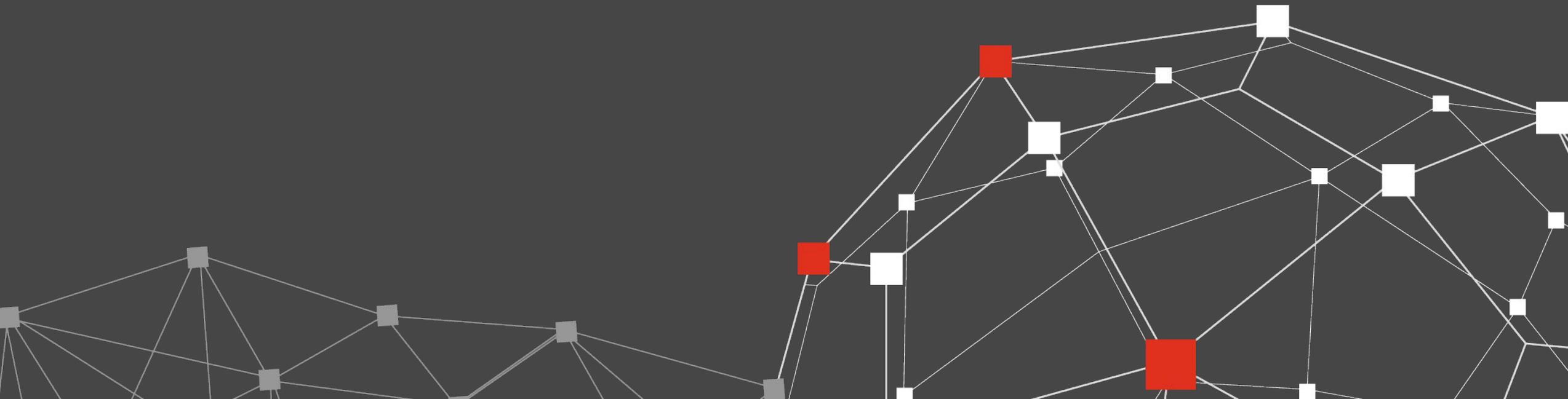


Швеция

## Комментарии

- Минимальный уровень квалификации в трех странах из пяти - степень бакалавра.
- В Дании Закон о дневном уходе не устанавливает каких-либо минимальных требований в отношении начального образования в центрах ДВУД. В 2018 году 58% всех сотрудников центров ДВУД имели степень бакалавра по специальности «педагогика». Эта программа является единственной существующей программой, соответствующей требованиям ДВУД\*
- В Швеции, где централизованное обеспечение ДВУД организовано в унитарных учреждениях (förskolor), единственным требованием к персоналу является то, что по крайней мере один человек в детском саду, который является ответственным за организацию учебных занятий, должен быть «образованным дошкольным учителем» со степенью бакалавра. В 2017 году 40,1% всего персонала, работающего в детских садах, имели степень бакалавра, который квалифицировал их как «дошкольных учителей», 1,7% имели степень магистра в качестве «учителя», 19,5% имели среднее образование по уходу за детьми, 0,7% имели степень для внешкольных учителей, 8,5% имели другой тип педагогического образования и 29.6% не имели квалификации для работы с детьми\*\*

# Международный опыт в области ГЧП



# Сравнительный анализ ключевых преимуществ и недостатков государственно-частного партнерства (ГЧП) в системе ДО и ДОУ

## Недостатки

### Необходимость вложения больших инвестиций в самом начале проекта

Проекты ГЧП, в особенности в инфраструктуре, требуют большой объем капитальных вложений, особенно в самом начале проекта.

### Зависимость от наличия платежеспособного спроса для окупаемости

Частные предприятия ориентированы на получение прибыли за счет платы конечных пользователей или частичного субсидирования со стороны государства. В тех случаях, когда государство не хочет субсидировать ту или иную образовательную услугу, стоимость услуги для уязвимых слоев населения может возрасти.

### Долгосрочный характер ГЧП проектов предполагает упор на стандартные образовательные продукты

Формат ГЧП предполагает предоставление социально значимых образовательных услуг, чтобы воспользоваться экономией на масштабе. ГЧП проекты плохо адаптированы для разнородных инновационных образовательных услуг. В условиях ГЧП упор на традиционные продукты и услуги обосновывается необходимостью достижения рентабельности.

## Преимущества

### Повышение качества дошкольного образования

Модель функционирования частных школ (формат ГЧП) повышает эффективность предоставления образовательных услуг, а также расширяет их доступность широким слоям населения

### Содействие внедрению нового типа взаимоотношений между системой ДО и субъектами предпринимательства

Модель ГЧП предполагает установление нового типа отношений между государственными органами и субъектами предпринимательства, основанного на принципах равноправия и партнерства. Формируемый тип отношений лучше приспособлен для управления рисками и разграничения ответственности, позволяя правительству сконцентрироваться на принятии решений в области улучшения качества и других аспектов развития системы дошкольного образования.

### Расширенные источники средств для улучшения инфраструктуры системы ДО

Модель функционирования частных школ (формат ГЧП) способствует увеличению количества источников финансирования предоставления услуг дошкольного, начального и среднего образования.

## Комментарии

- Извлечение прибыли как основная цель функционирования частных образовательных учреждений требует получать высокие доходы (прибыль) при наименьших инвестициях, что может привести к снижению качества инклюзивного дошкольного образования
- Модель инклюзивных детских садов, основанная на ГЧП, может привести к неравенству в образовании. Так как, это дает родителям расширенный выбор ДОУ и дети из семьи высшего сословия неизбежно будут учиться в высококачественных школах.
- Модель ГЧП является важным дополнением к традиционному государственному дошкольному, начальному и среднему образованию, которое привлекает частные инвестиции и решает проблему недостаточного количества предложений в образовательных услугах.
- Формат ГЧП в образовании предоставляет экономически эффективные политические решения проблем доступа и качества, с которыми в настоящее время сталкиваются многие системы образовательных услуг, особенно в странах с низким и средним уровнем дохода.

# Наиболее распространенные и эффективные модели ГЧП в системе образования в развитых и развивающихся странах

Страна	Модель ГЧП	Описание модели ГЧП	Выводы о применимости модели ГЧП в Республике Узбекистан
<b>I</b> Великобритания 	<b>Сотрудничество в строительстве школьной инфраструктуры</b>	Модель финансирования проектов государственного сектора через частные инвестиции. Частное (коммерческое) предприятие берет на себя авансовые расходы, затем проект сдается в аренду населению, и государство ежегодно производит платежи частному предприятию.	Согласно ПП-3651, такая модель применяется в Узбекистане.
	<b>“Частные финансы” (PF2 - Private Finance 2)</b>	Новый подход к ГЧП и является одним из способов привлечения инвестиций в дошкольное образование. Реформы были сделаны в области финансирования, бюджетного контроля, процесса и риска.	Данная модель может быть применима как эффективный способ предоставления государственных услуг
<b>II</b> США 	<b>Государственные школы, управляемые частными учреждениями</b>	Модель предназначена для передачи всего или части управления государственных школ социальным учреждениям, которые по-прежнему сохраняют общественный статус, а ассигнования управляются правительством.	Модель может быть применима, так как, является простым способом ГЧП, но со строгой системой оценки, которая контролируется органами образования.
	<b>Направленная модель ваучера</b>	В данной модели происходит направление ваучеров, являющихся справкой о средствах, выданной правительством родителям для обучения детей школьного возраста.	Данная модель может быть использована частично и требует выбора наиболее важных компонентов модели для внедрения
<b>III</b> Филиппины 	<b>Схема академического приобретения</b>	Частные (коммерческие) предприятия субсидируют государственные школы средствами, материальными объектами и службами труда с целью улучшения функционирования государственных школ и повышения их эффективности	Модель полностью применима, но ее внедрение целесообразно осуществлять в рамках пилотных проектов, масштабируя результат после накопления необходимого опыта.

# Модели ГЧП в предоставлении услуг ДО на опыте Великобритании

1



## Великобритания

### Сотрудничество в строительстве школьной инфраструктуры

Частная финансовая инициатива (PFI - Private Finance Initiative) - модель используется для финансирования крупных инфраструктурных проектов, таких как строительство школ, ДОУ, больниц и прочей инфраструктуры. Частные предприятия нанимаются как подрядчики для финансирования, управления и завершения проектов.

- Частные учреждения несут ответственность только за инвестиции в фонды строительства объектов;
- Правительственные ведомства строго контролируют основные услуги, такие как образование и обучение;
- Государственные ведомства платят после того, как частные учреждения отвечают требованиям контракта;
- Длительный контрактный период между государственными и частными учреждениями (около 30 лет).

### Частные финансы (PF2 - Private Finance 2)

PF2 - это новый подход осуществления ГЧП, который является результатом реформы Частной финансовой инициативы (PFI). PF2 подтверждает приверженность правительства к участию частного сектора в развитии инфраструктуры и услуг

- Для обеспечения прозрачности государство будет стремиться быть миноритарным инвестором в проектах (доля участия государства не более 30%)
- Проекты будут структурированы с большей долей собственного капитала с целью облегчения доступа к другим источникам долгосрочного долгового финансирования
- Будут введены конкурсы на финансирование доли частного сектора для привлечения долгосрочных инвесторов в проекты до финансового закрытия.
- Государственный сектор будет более эффективно управлять рисками, включая риск дополнительных капитальных затрат, возникающих в результате непредвиденного общего изменения в законодательстве.
- Частный сектор будет обязан предоставить информацию о доходности капитала и правительство будет публиковать ежегодный отчет с подробным описанием и финансовой информацией по всем проектам.

Согласно ПП-3651 "О мерах по дальнейшему стимулированию и развитию системы дошкольного образованию", такая модель частично применяется, в которой земельные участки, объекты и здания сдаются частным институтам. Они несут ответственность за реконструкцию и оснащения зданий.

Этот модель может быть применима в Узбекистане, так как, обеспечивает прозрачность, эффективное управление рисками и расширенные возможности финансирования проектов ГЧП. Таким образом, PF2 может использоваться как инструмент для генерации новых и более эффективных способов предоставления государственных услуг.

Источник: Международный опыт и эталон модели ГЧП в инклюзивном дошкольном образовании, Китай, 2019

Источник: Частное финансирование 2 (Private Finance 2), Лондон Великобритания, 2014

# Международный опыт и положение ГЧП в Узбекистане

## Опыт Великобритании в строительстве школьной инфраструктуры применимый в Узбекистане

Целью внедрения в сфере дошкольного образования форм ГЧП являются развитие системы ДО, расширение сети и укрепления материально-технической базы ДОУ, обеспечение более широкого охвата детей ДО и создание благоприятных условий для семей нуждающихся в социальной поддержке. Анализ международного опыта в сфере ГЧП, предоставляет различные модели эффективного взаимодействия частных институтов и государственных органов ДО. Одним из примеров служит британская модель "Инициатива частного финансирования". Анализ выявил, что данная форма ГЧП уже применяется в Узбекистане. Общие черты Британской модели "Инициатива частного финансирования" и применяемых моделей в Узбекистане "О мерах по дальнейшему стимулированию и развитию системы дошкольного образования" приведены ниже:



Источник: Постановление о мерах по дальнейшему стимулированию и развитию системы дошкольного образования от 5 апреля 2018 г. ПП-3651

Анализ системы дошкольного образования РУз

PwC

# Модели ГЧП в предоставлении услуг ДО на опыте США



США

## Государственные школы, управляемые частными учреждениями

Описание

Данная модель предназначена для передачи всего или части управления государственных школ социальным учреждениям, которые по-прежнему сохраняют публичный характер, а ассигнования управляются правительством. Однако, в отличие от государственных школ, частные учреждения работают и отвечают за конкретные задачи, такие как школьное образование, использование средств и занятость персонала.

Характеристика

- Частные учреждения должны контролироваться и проверяться правительственными департаментами, чтобы гарантировать, что их работа соответствует требованиям правительства;
- Социальным учреждениям могут создавать свои собственные советы директоров, иметь независимые права управления персоналом и составлять финансовые бюджеты в соответствии с их собственными обстоятельствами, подписывая договор франшизы. Они имеют более высокую автономию;
- Очень строгая система оценки, требующая от социальных учреждений в любое время принимать оценки деятельности органов образования.

Применимость в РУ

Есть преимущества и недостатки данной модели при внедрении в Узбекистане. Правительство должно собирать и анализировать информацию, необходимую для ДО, оценивать предложение потенциальных частных учреждений, и затем сравнивать спрос и предложение, чтобы выявить конкретный режим ГЧП для инклюзивного ДО в Узбекистане.

Источник: Международный опыт и эталон модели ГЧП в инклюзивном дошкольном образовании, Китай, 2019

## Направленная модель ваучера (Milwaukee Parental Choice Program)

Данная модель представляет собой ваучер на определенную сумму, выданную правительством родителям для обучения своих детей. В рамках этой программы из государственных средств оплачиваются расходы на бесплатное посещение детьми из малообеспеченных семей частных школ, расположенных в городе Милуоки (Milwaukee).

- Эта модель выдает ваучеры от детского сада до 12-го класса ученикам из малообеспеченных семей, чтобы они могли посещать аккредитованные светские или религиозные частные школы. Частные школы должны проводить общенационально признанные тесты и не могут взимать плату, превышающую сумму ваучера, хотя они могут взимать плату за внеклассные мероприятия. Количество ваучеров было ограничено 22 500 в 2007 году (по сравнению с 15 000 в предыдущем году);
- Чтобы иметь право на участие в этой программе, общий доход семьи ребенка не должен превышать 175% федерального уровня бедности. На 2002-03 гг., 175% федерального уровня бедности составляет 20 744 доллара на семью из двух человек; 26 140 долларов на семью из трех человек; и 5 396 долларов за каждого дополнительного члена семьи старше трех лет;
- Американское общество в целом считает, что направленная модель ваучера добился успеха в оказании помощи детям из уязвимых групп.

Разновидность ваучерной модели уже применяется в Узбекистане в частных и семейных ДОУ на основе ГЧП. Эти учреждения обучают детей из семей, нуждающихся социальной поддержке, в количестве 70% от общего числа воспитанников, с установлением для них льготных размеров родительской платы (в размерах не превышающих установленные для гос. ДОУ в данной местности) в течение не менее 3 лет. Полная форма этой модели может успешно применяться в районах с низким доходом, которые характеризуются низкой успеваемостью и неэффективными бюрократическими системами государственных ДОУ.

# Модели ГЧП в предоставлении услуг ДО на опыте Филиппины



Филиппины

## Схема академического приобретения (САП)

Описание

Модель ГЧП, при которой частные учреждения субсидируют государственные школы посредством фондов, материальных объектов и услуг по труду, чтобы улучшить условия работы школ.

Характеристика

- Правительство предоставляет частные льготы, такие как снижение налогов.
- В качестве приоритетной последовательности САП устанавливает 20 провинций с относительно отсталым базовым образованием.
- Период приобретения - не менее двух лет
- Существуют различные способы «приобретения», такие как обновление оборудования, приобретение учебников и предоставление средств школам
- Наблюдательный и координационный комитет оценивает «приобретение» в соответствии с критериями и предоставляет политику налоговых льгот частным учреждениям, прошедшим оценку
- В течение трех лет после внедрения САП, 2000 частных детских садов были приобретены 300 частными учреждениями и получили более 50 миллионов долларов личной поддержки
- Конечная цель - установление долгосрочного и устойчивого партнерства между инклюзивными детскими садами и частными учреждениями.

Применимость  
в РУ

Некоторые характеристики такой модели ГЧП были отмечены в Постановлении о мерах по дальнейшему стимулированию и развитию системы ДО (ПП-3651). Согласно Постановлению, государственный партнер должен оказывать методическую помощь, содействовать в оснащение образовательного учреждения необходимой мебелью и инвентарем, предоставлять в пользование мебели, оборудования и учебных материалов и т.д.

Применение полной формы этой модели поможет улучшить условия работы ДОУ, путем предоставления налоговых преимуществ частным партнерам.

Источник: Международный опыт и эталон модели ГЧП в инклюзивном дошкольном образовании, Китай, 2019

# Краткий обзор ГЧП моделей Европейского Союза

№	Страна	Программа	Характеристика программы	Цель	Применимость в РУ
1	Бельгия	Схема ваучера	Большинство количество одобренных частных школ получают гранты от государства на той же основе, что и государственные школы. Зарботная плата сотрудников выплачивается непосредственно государством, а финансирование других операционных расходов возмещаются. Помощь в развитии капитальной инфраструктуры предоставляется в виде грантов, гарантий по кредитам и благоприятных процентных ставок. Школы, получающие гранты, должны соответствовать минимальным академическим и рабочим стандартам, но иметь свободу выбора образовательного плана. В 2004 г. более 50% учащихся начальных и средних школ были частными.	Увеличение доступа и улучшение качества	Частично применяются такие элементы этой модели, как, выплачивание заработной платы сотрудников и возмещение операционных расходов государственным партнером..
2	Чешская Республика	Схема ваучера	Все школы, государственные и частные, получают государственное финансирование в зависимости от количества зачисленных детей. Финансирование состоит из (1) базового финансирования, равного 50% финансирования государственной школы, и (2) дополнительного финансирования на основе качества, оцениваемого на основе четких критериев.	Увеличение доступа и улучшение качества	
3	Дания	Схема ваучера	Частные школы, некоторые из которых организованы родителями, получают гранты от центрального правительства, что составляет примерно 80% их общих расходов. Школы должны соответствовать стандартам, установленным централизованно, а учителя должны обладать необходимой квалификацией. Гранты учитывают связанные с недвижимостью и эксплуатационные расходы и варьируются в зависимости от школы в зависимости от их размера, возрастного состава учащихся и стажа работы учителей.	Увеличение доступа и улучшение качества	

Источник: Расширение доступа, а также роль и влияние государственно-частного партнерства на качество образования, Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия.

# Краткий обзор ГЧП моделей Европейского Союза

№	Страна	Программа	Характеристика программы	Цель	Применимость в РУ
4	Германия	Школы Оффенбаха	Правительство заключает контракты на финансирование, ремонт и эксплуатацию государственных школ. Его партнеры из частного сектора управляют школами в течение 15 лет.	Аутсорсинг и финансирование строительства школы и обслуживания инфраструктуры	
5		Школы города Кельн	Правительство заключает контракт на ремонт и эксплуатацию государственных школ. Его партнеры из частного сектора управляют школами в течение 15 лет.		
6	Греция	Школы Македонии и Аттики	Частные партнеры построят 51 новую школу с использованием механизма проектирования, строительства, финансирования, обслуживания и эксплуатации на сумму 424 миллиона долларов (269 миллионов евро). Контракты заключаются сроком на 25 лет. Университет Пелопоннеса также строится по схеме ГЧП.	Аутсорсинг и финансирование строительства школы и обслуживания инфраструктуры	
7	Ирландия	Дизайн, строительство, эксплуатация, финансы	Консорциум частного сектора (Jarvis Project Limited) заключил контракт на проектирование, строительство, эксплуатацию и финансирование пяти школ в течение 25 лет. Первая школа была официально открыта в 2002 году.	Аутсорсинг и финансирование строительства школы и обслуживания инфраструктуры	

Источник: Расширение доступа, а также роль и влияние государственно-частного партнерства на качество образования, Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия.

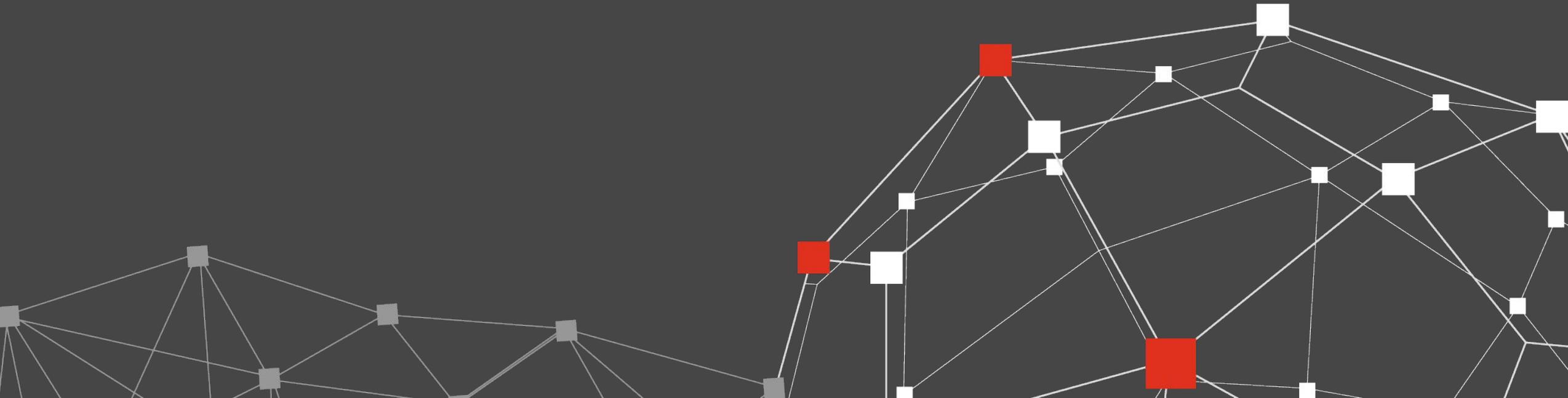
# Краткий обзор ГЧП моделей Европейского Союза

№	Страна	Программа	Характеристика программы	Цель	Применимость в РУ
8	Венгрия	Схема ваучера	Руководящими принципами венгерской системы являются высокий уровень местного контроля, школьное самоуправление и принятие школьных соревнований. Частные учебные заведения имеют право получать гранты на каждого учащегося от муниципалитетов. Финансирование частных школ основано на формуле и зависит от количества зачисленных студентов.	Улучшение качества, повышение эффективности и поддержка децентрализации	
9	Италия	Схема ваучера	В 9 (из 20) регионов государство субсидирует плату за обучение в частных начальных и средних школах. Существуют (1) ваучеры, ориентированные на доход, которые предлагают частичное возмещение стоимости обучения в частной школе, и (2) ваучерные программы, предусматривающие фиксированную оплату в зависимости от успеваемости в школе и дохода семьи. Школы, получающие ваучеры, должны быть юридически признаны государством.	Повышение качества и увеличение выбора	
10	Нидерланды	Схема ваучера	Правительство на равных финансирует государственные и частные школы. Учреждениям предоставляется значительная свобода решать, как распределять свои ресурсы, хотя они должны соответствовать требованиям правительства. Выбор школы поощряется, чтобы усилить конкуренцию между школами, и большинство учащихся посещают частные школы (к 2004 г. 69% и 83% зачислений в начальную и среднюю школу).	Увеличение доступа и улучшение качества	

Источник: Расширение доступа, а также роль и влияние государственно-частного партнерства на качество образования, Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия.

# A.2

Анализ НПА,  
регулирующих  
систему ДО



# Перечень основных НПА, регулирующих систему ДО

ЗРУ-595 22.10.2019 “О дошкольном образовании и воспитании”	ПКМ-№244 28.03.2018 “Об утверждении административного регламента оказания государственных услуг по приему детей в государственные ДОУ”
УП-5198 от 30.09.2017 “О мерах по коренному совершенствованию управления системой дошкольного образования”	ПКМ-№487 11.06.2019 “О мерах по внедрению в систему ДО современных информационных и педагогических технологий”
ПП-3305 30.09.2017 “Об организации деятельности Министерства дошкольного образования Республики Узбекистан”	ПКМ-№839 3.10.2019 “О мерах по созданию ДОО с участием ООО Лукойл Узбекистан Оперейтинг Компании”
ПП-3651 5.04.2018 “О мерах по дальнейшему стимулированию и развитию системы дошкольного образования”	ПКМ-№391 13.05.2019 “О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности дошкольных образовательных организаций”
ПП-3955 30.09.2018 “О мерах по совершенствованию системы управления ДО”	ПКМ-№3214 27.01.2020 “Об утверждении критериев проведения аттестации образовательных организаций”
ПП-4312 08.05.2019 “Об утверждении концепции развития системы ДО Р.У. До 2030 года”	ПКМ-№3182 04.06.2020 “Об утверждении критерий оценки результатов аттестации педагогических кадров дошкольных, общих средних, средних специальных, профессиональных и внешкольных государственных образовательных учреждений”

# Обзор НПА

	Приказ Министерства дошкольного образования	Законы	Указы и постановления Президента	Постановления Кабинета министров
1 Видение и стратегическая инициатива			3	1
2 Внедрение и оценка программы		1		2
3 Специальные услуги		1	1	
4 Управление операциями		1		2
5 Работа с родителями/опекунами ребенка	1			1
6 Человеческие ресурсы		1	2	1
7 Управление ИТ			1	1
8 Управление финансами			2	
9 Управление активами		1	1	1
10 Управление рисками		1		1
11 Управление внешними отношениями		1	1	
<b>Общее</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>10</b>

# Обзор НПА РУз: Видение и стратегическая инициатива

Конституция

Законы

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Указы и  
постановления  
Президента

Постановления  
Кабинета  
министров

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

Акт: ПП-4312 08.05.2019

- Прозрачность и открытость деятельности территориальных подразделений МДО РУз, внедрение современных форм предоставления информации физическим и юридическим лицам, искоренение излишних административных издержек при взаимодействии с обществом и бизнесом
- Повышение охвата, обеспечение равноправного доступа детей к качественному ДО, развитие ГЧП в данной сфере
- Совершенствование системы управления ДО, обеспечение прозрачности и эффективности финансирования деятельности ДОУ

Акт: ПП-3955 30.09.2018

- Утверждение положения и структуры управлений ДО областей и районных (городских) отделов ДО министром МДО РУз.

Акт: ПП-3305 30.09.2017

- Утверждение типовой структуру районных (городских) отделов ДО

Постановление Кабинета Министров №244 28.03.2018

- Усовершенствование официальных веб-сайтов районных (городских) отделов ДО, размещения в них информации о государственных ДОУ, под обеспечением МДО РУз

# Обзор НПА РУз: Внедрение и оценка программы

Конституция

**Законы**

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Указы и  
постановления  
Президента

**Постановления  
Кабинета  
министров**

1 Видение и стратегическая инициатива

**2 Внедрение и оценка программы**

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

Постановление Кабинета Министров №3182 04.06.2020

- Об утверждении критерий оценки результатов аттестации педагогических кадров дошкольных, общих средних, средних специальных, профессиональных и внешкольных государственных образовательных учреждений

Постановление Кабинета Министров №3214 27.01.2020

- Об утверждении критериев проведения аттестации образовательных организаций

Акт: №ЗРУ-595 22.10.2019

- Стандарт и образовательная программа ДО и воспитания установлен законом РУз.

# Обзор НПА РУз: Специальные услуги

Конституция

**Законы**

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

**Указы и  
постановления  
Президента**

Постановления  
Кабинета  
министров

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

**3 Специальные услуги**

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

Акт: №ЗРУ-595 22.10.2019

- Обеспечение оказания бесплатной квалифицированной медицинской помощи детям дошкольного возраста в пределах гарантированного государством объема, Министерством здравоохранения РУз.

Акт: №ПП-3955 30.09.2018

- Оказание государственными ДОУ дополнительных услуг в форме кружков сверх установленной программы, таких как спортивно-оздоровительные (каратэ, таэквондо, плавание, шахматы, шашки, гимнастика, массаж и другие), художественно-эстетические (хор, танцы, изобразительное искусство и другие), кружки по предметам (иностранные языки, математика, ментальная арифметика, логика, информатика и другие)
- Оказание государственными ДОУ дополнительных платных услуг, предусматривающих в том числе: оказание услуг по уходу, присмотру, образованию в выходные дни и после завершения рабочего дня ДОУ;

# Обзор НПА РУз: Управление операциями

Конституция

**Законы**

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Указы и  
постановления  
Президента

**Постановления  
Кабинета  
министров**

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

**4 Управление операциями**

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

Акт: №ЗРУ-595 22.10.2019

- Регулирование и система ДО и воспитания
- Организация деятельности ДОУ

Постановление Кабинета Министров №244 28.03.2018

- Агентство государственных услуг при Министерстве юстиции РУз. Устанавливает постоянный контроль за деятельностью районных (городских) отделов ДО по оказанию государственных услуг по приему детей в ДОУ

Постановление Кабинета Министров №391 13.05.2019

- Руководитель, заведующий государственных ДОУ избирается Наблюдательным советом ДОУ из числа кандидатов, рекомендованных территориальными подразделениями МДО РУз

# Обзор НПА РУз: Работа с родителями/опекунами ребенка

Конституция

Законы

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Приказ  
Министерства  
дошкольного  
образования

Постановления  
Кабинета  
министров

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

## Постановление Кабинета Министров №244 28.03.2018

- Министерство по развитию информационных технологий и коммуникаций совместно с МДО РУз обеспечивает подключение районных (городских) отделов ДО к единому portalу интерактивных государственных услуг (ЕПИГУ) для отслеживания хода рассмотрения обращения физических лиц

## Приказ Министерства дошкольного образования №239 6.12.2018

- Об организации деятельности Наблюдательных советов дошкольных образовательных учреждений

# Обзор НПА РУз: Человеческий капитал

Конституция

Законы

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Указы и  
постановления  
Президента

Постановления  
Кабинета  
министров

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

Акт: №УП-3240 10.06.2020

- Об утверждении инструкции о статусе, обязанностях, функциях и квалификационных требованиях социальных работников

Акт: ПП-3955 30.09.2018

- Руководители управления ДО областей, районных (городских) отделов ДО назначаются на должность и освобождаются от должности министром МДО РУз по согласованию с органами государственной власти на местах.
- Министр МДО РУз имеет право утверждать предельную численность управленческого персонала ДО областей и районных (городских) отделов ДО

Постановление Кабинета Министров №244 28.03.2018

- Совместно с Агентством государственных Услуг при Министерстве юстиции РУз организацию и проведение не реже одного раза в квартал учебных семинаров с участием работников районных (городских) отделов ДО направленных на повышение уровня эффективности и результативности

Акт: №ЗРУ-595 22.10.2019

- Наблюдательный совет государственных ДООУ вносит в районные (городские) отделы ДО предложения о поощрении руководителей и иных работников государственных ДООУ

# Обзор НПА РУз: Управление ИТ

Конституция

Законы

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Указы и  
постановления  
Президента

Постановления  
Кабинета  
министров

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 **Управление ИТ**

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

## Постановление Кабинета Министров: №487 11.06.2019

- Разработка и внедрение современных стандартов управления в сфере ДО
- Внедрение в образовательно-воспитательный процесс передовых информационных и педагогических технологий
- Обеспечение надлежащего уровня информационной безопасности, формирование единого информационного пространства в системе МДО РУз

## Акт: ПП-4312 8.05.2019

- Обеспечение районного базового ДОО персональным компьютером с выходом в сеть Интернет

# Обзор НПА РУз: Управление финансами

Конституция

Законы

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Указы и  
постановления  
Президента

Постановления  
Кабинета  
министров

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

Акт: ПП-3955 30.09.2018

- Средства, поступившие на счет гос. ДООУ от оказания дополнительных платных услуг, после восполнения совокупных затрат, 5% направляются в Фонд развития бюджетных организаций соответствующего районного (городского) отдела ДОО

Акт: ПП-3305 30.09.2017

- Определение источников финансирования деятельности районных (городских) отделов ДОО средства государственного бюджета Р.У. и другие источники, не запрещенные законодательством
- Министерство Финансов Узбекистана обеспечивает выделение средств МДО на покупку необходимого оборудования и информационно-коммуникационных технологий для формирования материально-технической базы и ремонта административных зданий МДО и его территориальных подразделений.

# Обзор НПА РУз: Управление активами

Конституция

Законы

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Указы и  
постановления  
Президента

Постановления  
Кабинета  
министров

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 **Управление активами**

10 Управление рисками

11 Управление внешними отношениями

Акт: ПП-3305 30.09.2017

- Государственному Комитету РУз по содействию приватизированным предприятиям и развитию конкуренции в двухнедельный срок обеспечить областные управления ДО и районные (городские) отделы ДО зданиями или необходимыми помещениями

Постановление Кабинета Министров №839 3.10.2019

- КабМин постановляет согласиться с предложениями МДО РУз и ООО “ЛУКОЙЛ Узбекистан Оперейтинг Компани о создании двух **многопрофильных специализированных ДОУ** с реабилитационными центрами для детей с ограниченными возможностями на 150 мест (каждая) на территории **Ташкентской и Кашкадарьинской областей**
- Определение в рамках строительства объектов генеральной проектной организацией по объектам в Кашкадарьинской и Ташкентской областях - ООО “SDS Prekt”
- Определение в рамках строительства объектов генеральной подрядной организацией по объекту в Кашкадарьинской области - ГУП “Yuksak parvoz qurilish”

Акт: №ЗРУ-595 22.10.2019

- Оснащение и ремонт зданий районных (городских) отделов ДО, расходуется средством Фонда развития ДО

# Обзор НПА РУз: Управление рисками

Конституция

**Законы**

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

Указы и  
постановления  
Президента

**Постановления  
Кабинета  
министров**

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

**10 Управление рисками**

11 Управление внешними отношениями

## Постановление Кабинета Министров №244 28.03.2018

- Применение в отношении должностных лиц районных (городских) отделов ДО административных взысканий за нарушение требований утвержденного постановлением административного регламента, Агентством государственных услуг при Министерстве юстиции РУз.

## Акт: №ЗРУ-595 22.10.2019

- ДОУ обеспечивает уровень ДО, соответствующего требованиям государственного стандарта ДО и воспитания
- Создание безопасного условия для развития, образования и воспитания детей, ДОУ
- ДОУ обязан уведомлять компетентные органы о фактах угрозы жизни или здоровью ребенка, нарушению его прав, свобод и законных интересов

# Обзор НПА РУз: Управление внешними отношениями

Конституция

**Законы**

Постановления  
палат Олий  
Мажлиса

**Указы и  
постановления  
Президента**

Постановления  
Кабинета  
министров

1 Видение и стратегическая инициатива

2 Внедрение и оценка программы

3 Специальные услуги

4 Управление операциями

5 Работа с родителями/опекунами  
ребенка

6 Человеческие ресурсы

7 Управление ИТ

8 Управление финансами

9 Управление активами

10 Управление рисками

**11 Управление внешними отношениями**

Акт: №ЗРУ-595 22.10.2019

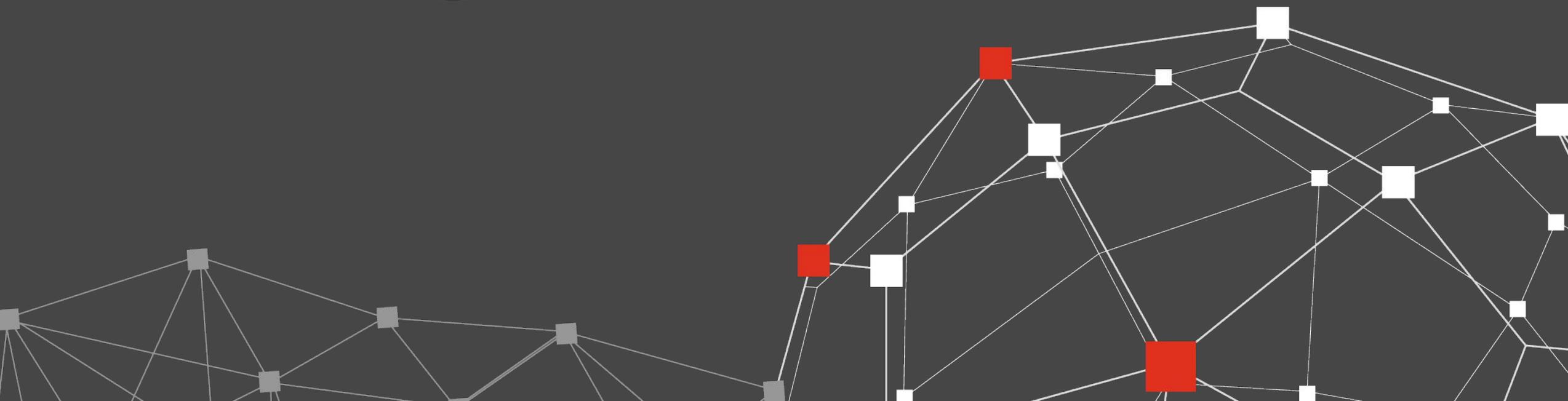
- Оказание физическими лицами образовательных услуг в области ДО и воспитания

Акт: №ПП-3651 5.04.2018

- Положение о ГЧП в сфере ДО
- Порядок инициирования проекта ГЧП частным/государственным партнером
- Порядок заключения, изменения, дополнения и прекращения соглашения
- Реализация ГЧП в форме материального обеспечения негосударственных ДОУ, созданных на базе имущества частного партнерства

# А.З

Методология  
исследования



# Подход к проведению функционального анализа

Для проведения функционального анализа, мы будем использовать 3-х этапный подход, который охватывает выбор инструментов для сравнительного анализа, проведение диагностики и выработку рекомендаций



““

Выбор референтной  
модели

# Важным аспектом является выбор референтной модели

Наличие референтной модели дает возможность оценить текущую ситуацию в исследуемых учреждениях в сравнении с общепринятыми мировыми стандартами. Выделены следующие 6 критериев для референтной модели:

## Доступность

- Наличие полного объема информации в открытом доступе касательно выбранной референтной модели, включая описание, все необходимые пояснения и примеры использования

## Применимость

- Применимость к деятельности анализируемой организации, основной акцент на аналогичной деятельности
- Применимость к задачам проекта, покрывающая затронутые аспекты, дающая ответы на основные поставленные вопросы

## Доработанность

- Опубликована рабочая версия модели, принятая и апробированная в действии другими организациями, получена обратная связь по эффективности

## Полноценность модели

- Всеобъемлющий охват всей деятельности организации, не упускающий из виду дополнительные, вспомогательные либо другие второстепенные процессы

## Детализация

- Глубина проработки референтной модели по всей деятельности, включая описание и пояснения для процессов 3 и 4 уровней

## Международная приемлемость

- Общепринятая мировая практика использования модель как ориентира для деятельности организации



# Сравнение международных моделей совершенствования функционирования органов местного управления

Для выбора наиболее соответствующей референтной модели произведен анализ 5-и различных международных моделей совершенствования функционирования органов местного управления. Сравнение моделей осуществлено по шести критериям.

**Модель APQC** полностью отвечает всем критериям и является максимально подходящей для проведения функционального анализа

## Сравнительный анализ моделей совершенствования функционирования органов местного управления

Модель	Полноценность модели	Детализация	Международная приемлемость	Доработанность	Применимость	Доступность
APQC 	●	●	●	●	●	●
CAF 	◐	◐	●	●	◐	●
SGM 	◐	◐	●	●	◐	●
Baldrige 	◐	◐	●	◐	◐	◐
ABEF 	◐	◐	◐	◐	◐	◐

## Комментарии

- МОДЕЛЬ APQC КАК ГЛАВНЫЙ БЕНЧМАРК**  
 Модель APQC является наиболее подходящей для использования при проведении функционального анализа в настоящем исследовании
- ПОЛНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ APQC**  
 Модель APQC полностью охватывает все внутренние и внешние процессы деятельности хокимиятов и эффективно применяется на опыте иностранных муниципалитетов.
- МОДЕЛЬ CAF - ВТОРАЯ АЛЬТЕРНАТИВА**  
 После APQC наиболее приемлемой является модель CAF, используемая для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти различных уровней, но в данном исследовании модель **CAF не применяется** ввиду наличия определенных недостатков.

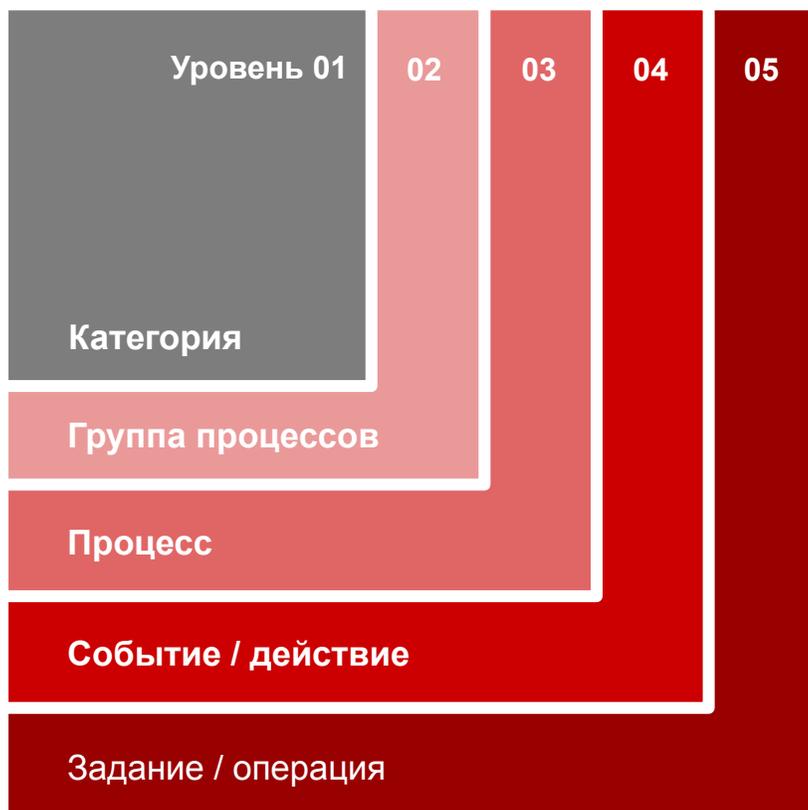
## Уровень соответствия модели для проведения функционального анализа



# Референтная модель по методологии APQC City Government способствует проведению анализа процессов в разрезе 5-и уровней

## СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ

### Структура уровней процессов



### Комментарии

- **13 НАПРАВЛЕНИЙ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В методологии *APQC City Government* расписаны процессы деятельности по 13 направлениям: (1) разработка видения и стратегии развития; (2) развитие и управление городскими службами; (3) освещение деятельности; (4) предоставление продукта; (5) предоставление услуг; (6) управление человеческим капиталом; (7) управление информационными технологиями; (8) управление финансовыми ресурсами; (9) управление активами; (10) управление рисками; (11) управление внешними связями; (12) управление функциональными возможностями; (13) развитие местного самоуправления.

- **5-и УРОВНЕВАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА**

В методологии *APQC City Government* используется 5 уровневая классификация процессов - от верхнеуровневого общего до самого детализированного:

**01**    **Уровень 01 “Категория”**



представляет наивысший уровень процессов организации, такой как “управление рисками, комплаенс и устойчивое развитие организации”.

**02**    **Уровень 02 “Группа процессов”**



указывает на следующий уровень процессов. Например, “управление рисками организации”.

**03**    **Уровень 03 “Процесс”**



включает основные элементы для выполнения задач, а также может включать элементы изменения и доработки. Пример, “управление операционными рисками организации”.

**04**    **Уровень 04 “Событие/действие”**



указывает на основные действия, выполняющиеся во время процесса. Например, “сбор данных по событиям/инцидентам реализации операционных рисков”.

**05**    **Уровень 05 “Задание/операция”**

очень детален и может широко варьироваться в зависимости от сферы деятельности организации. Пример: “подготовка запроса на получение данных по реализованным событиям операционного риска”.

# Модель полной оценки (Common Assessment Framework, CAF) содержит 9 критериев для проведения анализа деятельности органов местного управления



ЕВРОПЕЙСКИЙ СОЮЗ



## Комментарии

- **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ**  
Модель CAF предлагает системный подход к оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти различных уровней. CAF включает в себя 9 обширных групп критериев анализа
- **ВЫСОКАЯ ДЕТАЛИЗАЦИЯ И ДОСТУПНОСТЬ**  
Модель CAF содержит детализированные процессы, охватывающие большую часть деятельности хокимиятов. Модель CAF широко применима на международном уровне, особенно в странах Европейского Союза. Модель CAF относительно доступна и полностью доработана, что делает её легко применимой и адаптируемой под разные условия в короткие сроки
- **ОТСУТСТВИЕ ВАЖНЫХ КОМПОНЕНТОВ АНАЛИЗА**  
Модель CAF упускает из виду набор компонентов (имеющихся в APQC) таких как: “развитие городских служб”, “предоставление услуг населению” и “управление рисками”. Рассматриваемые компоненты являются важными для деятельности хокимиятов, поэтому модель CAF не применяется в настоящем исследовании при проведении функционального анализа

# Модель SGM (The New St. Gallen Management Model) ориентирована на анализ внешней и внутренней среды оперирования органов местного управления

 ГЕРМАНИЯ



## Комментарии

### • ОСНОВА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Модель SGM рассматривает организацию комплексно. Модель SGM служит эффективной основой для выстраивания организационной коммуникации и описывает организационные системы по 6 измерениям, указанным на иллюстрации структуры модели

### • АКЦЕНТ НА ОПИСАНИЕ, А НЕ НА АНАЛИЗ

Модель SGM нацелена на анализ организации со всех сторон. При этом модель SGM предоставляет большой объем описания теоретических аспектов, что уменьшает ее прикладное применение

### • НАЛИЧИЕ НЕРЕЛЕВАНТНЫХ КОМПОНЕНТОВ

В случае с хокимиятом некоторые компоненты модели соответствуют целям функционального анализа. Например, проблемы взаимодействия, процессы, структурные силы и способы развития. Однако, компоненты анализа сферы окружающей среды по всем критериям модели не соотносятся с целями проведения функционального анализа. Поэтому модель SGM не полностью подходит для проведения оценки хокимиятов. Модель SGM используется в разных странах на протяжении многих лет, но случаи адаптации модели для органов местного управления отсутствуют

# The Baldrige business model нацелена на управление всеми компонентами организации как единой структурой (“системная перспектива”)

## СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ

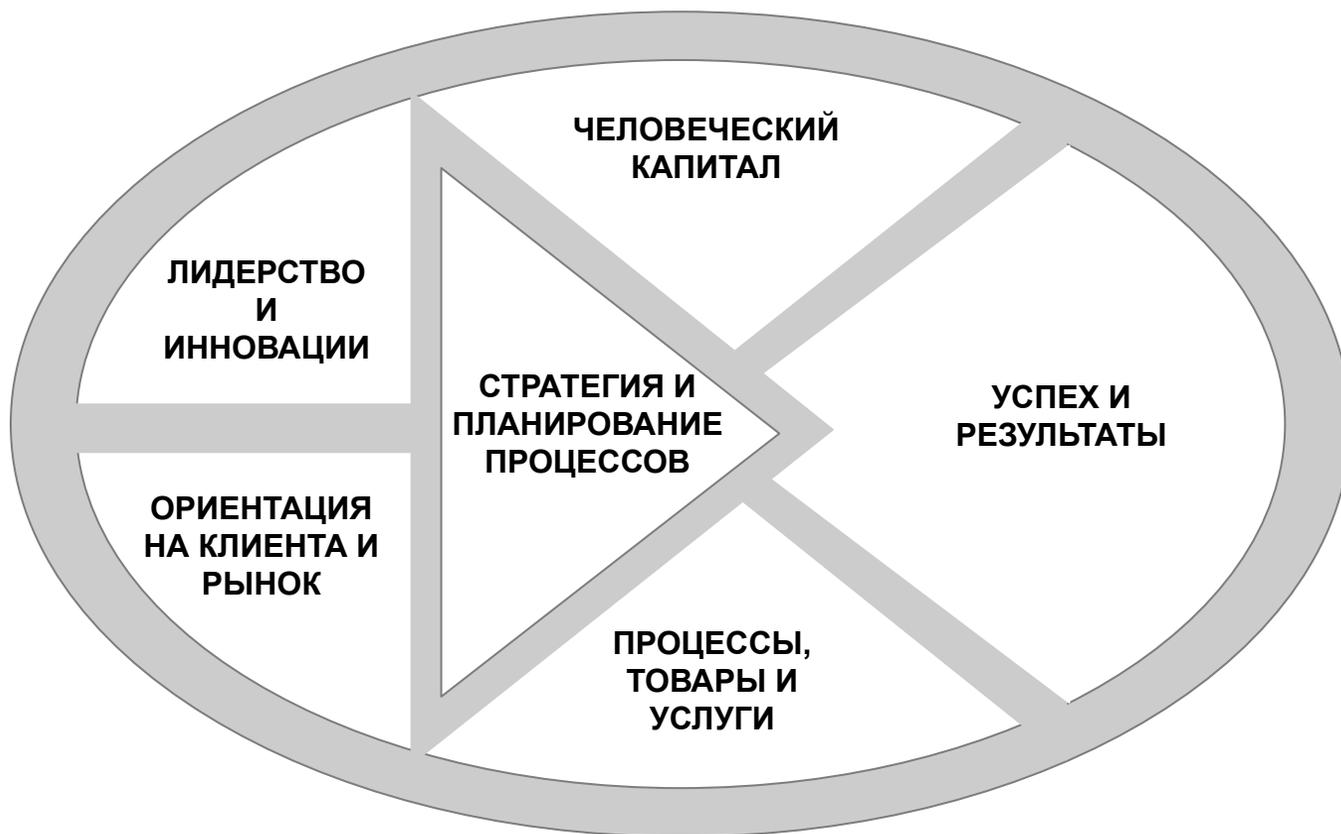


## Комментарии

- **ЦЕЛЬ МОДЕЛИ - ОЦЕНКА И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**  
The Baldrige business model является популярной моделью для оценки и повышения эффективности деятельности организаций в США. На данный момент доработана и обновляется на ежегодной основе путем присвоения премии за вклад в ее развитие.
- **7 КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**  
Модель функционирует на основе 7-ми критериев, указанных на иллюстративной схеме слева. Рассматриваемые 7-мь критериев не являются требованиями к исполнению относительно организационной структуры или функциональной составляющей организации.
- **ШИРОКАЯ ПРИМЕНИМОСТЬ МОДЕЛИ**  
Модель Baldrige специализируется на повышение эффективности в различных отраслевых сегментах: сфера производства и оказание услуг; малый и крупный бизнес; бизнес, государственные и некоммерческие организации.
- **НИЗКИЙ УРОВЕНЬ КОНКРЕТИЗАЦИИ И ДЕТАЛИЗАЦИИ**  
Однако, основными недостатками данной модели являются отсутствие конкретики в использовании каждого критерия и глубокой детализация деятельности, которые являются важными факторами при анализе муниципалитетов, их взаимодействии с заинтересованными сторонами, оценке и выработке рекомендаций.

# Модель АВЕФ нацелена на выстраивание согласованности компонентов организации и фокусируется на достижение стратегических целей

 АВСТРАЛИЯ



## Комментарии

- **ОПЫТ КАНАДЫ И СИНГАПУРА**  
Австралийская модель повышения операционной эффективности ABEF (Australian Business Excellence Framework) идентична канадской и сингапурской моделям, которые основаны на критериях, указанных на иллюстративной структуре модели ABEF слева
- **ЛЕГКОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И ДОРАБОТАННОСТЬ**  
Модель ABEF доработана и в последние годы используется корпорациями в многих развитых странах из-за её доступности и легкости в применении.
- **ОТСУТСТВИЕ РЕЛЕВАНТНЫХ КОМПОНЕНТОВ**  
Модель ABEF не содержит такие важные компоненты для функционального анализа как: развитие местного самоуправления; внешние взаимодействия органов местного управления; координирующую деятельность хокимиятов.
- **ФОКУС ТОЛЬКО НА ВНУТРЕННИЕ ПРОЦЕССЫ**  
ABEF фокусируется на управлении внутренними процессами и не рассматривает координационную функцию. В то же время, органы местного управления являются координирующими государственными учреждениями которым подотчетен ряд других государственных учреждений
- **ПРИМЕНИМОСТЬ ТОЛЬКО В КОММЕРЧЕСКОМ СЕКМЕНТЕ**  
ABEF применяется в коммерческом секторе и нацелена для улучшения работы частных предприятий, а не государственных органов управления

““

Подготовка опросников и  
проведение интервью

# Функциональный анализ пилотных районных подразделений МДО

В целях проведения качественного функционального анализа деятельности районных подразделений МДО РУз и для более глубокого понимания текущих проблем, командой были подготовлены информационные запросы и опросники на двух языках (русском и узбекском). В рамках проекта команда посетила пилотные регионы для проведения интервью с сотрудниками областных и районных подразделений МДО РУз.

## Результаты



### Информационного запрос

Информационный запрос был составлен на двух языках на базе референтных моделей APQC Education Process Classification Framework и отправлен координаторам пилотных районных подразделений МДО РУз.

Информационный запрос составлен по структуре согласно приведенным ниже категориям. Обширное и полное наличие документов по данным категориям позволяет детально проанализировать деятельность организации.

#### Категории:

1. Распределение функциональных обязанностей между сотрудниками и структурными подразделениями
2. Порядок (процедуры) исполнения бизнес-процессов по обслуживанию пользователей государственных услуг
3. Установление и мониторинг КПЭ по должностям, осуществляющим оказание государственных услуг
4. Реальная эффективность (уровень качества) исполнения государственных услуг
5. Оценка уровня компетенций персонала
6. Взаимодействие с пользователями государственных услуг



### Онлайн взаимодействие

Получено 109 ответов на опросники.



### Опросник

Опросник состоит из двух частей: для пользователей услуг и для сотрудников областных и районных подразделений МДО РУз. Опросник представлен в приложении к данному документу.

Опросник для пользователей услуг акцентирует внимание на удовлетворенность и качество услуг:

1. Общая информация о респонденте
2. Оценка опыта взаимодействия с государственными органами
3. Оценка эффективности государственной деятельности

Опросник для сотрудников акцентирует внимание на процессах, согласно референтной модели:

1. Общая информация о респонденте
2. Процесс выполнения работы



### Оффлайн интервью

Было проведено более 20 интервью с представителями областных и районных подразделений МДО РУз в 5 пилотных районах, включая представителей Государственных Сервисных Центров. Суммарное время интервью превысило 40 часов.

# Оффлайн интервью (1/2)

*Перечень должностей, с которыми проводились интервью*

<b>Пилотные регионы</b>	<b>Должность</b>
<b>Ташкентская область</b>	Специалист в области ИКТ
<b>Город Нурафшан</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Руководитель подразделения ДО</li><li>2. Начальник отдела регистрации в агентстве государственных услуг</li></ol>
<b>Кашкадарьинская область</b>	Специалист в области ИКТ
<b>Дехканабадский район</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Заместитель начальника управления агентства государственных услуг</li><li>2. Специалист в области ИКТ</li></ol>
<b>Джизакская область</b>	Специалист в области ИКТ
<b>Бахмальский район</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Руководитель районного подразделения ДО</li><li>2. Начальник отдела регистрации в агентстве государственных услуг</li></ol>

# Оффлайн интервью (2/2)

*Интервью проводили по следующим критериям деятельности ДО*

1	Регистрация детей в ДОУ и существующие проблемы во время регистрации	7	Управление операциями
2	Распределение функциональных обязанностей между управлениями ДО областей и районов	8	Управление информационными технологиями
3	Развитие и управление человеческим капиталом	9	Управление финансовыми ресурсами
4	Внедрение и оценка программы развития детей дошкольного возраста	10	Приобретение, строительство и управление активами
5	Определение и обеспечение специальных услуг детям дошкольного возраста и их представителям	11	Управление рисками соответствием законодательным требованиям и устранением нарушений
6	Долгосрочное видение	12	Процесс реализации ГЧП проектов и существующие проблемы

## Общая информация о респонденте

1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Подразделение/отдел</li><li>• Должность</li><li>• Образование</li><li>• Основная специальность</li><li>• Знание языков</li></ul>	10	Понимаете ли Вы механику выдачи премии, за что и почему?
2	Как Вы узнали об этой работе?	11	Сколько раз Вас повышали в течение карьеры на текущем месте работы?
3	Какие документы Вы предоставили при приеме?	12	Был ли у Вас профильный опыт работы до устройства в ДОУ?
4	Как прошел для Вас процесс найма?	13	Опишите Ваши официальные обязанности в виде списка выполняемых работ
5	Как долго Вы работаете? (укажите количество лет)	14	С какими отделами/другими сотрудниками Вы взаимодействуете в процессе работы?
6	Каковы Ваши основные обязанности	15	Какие результаты работы от Вас ожидают?
7	Сколько времени Вы провели на своей должности?	16	В чем измеряется эффективность Вашей работы?
8	Повышали ли Вас на текущем месте работы?	17	Часто ли Вы задерживаетесь на работе сверх нормы?
9	Выдают ли Вам премию?	18	Насколько Вы обычно задерживаетесь?

## Процесс выполнения работы

- |    |  |    |   |
|----|--|----|---|
| 19 | Компенсируют ли Вам дополнительные часы работы?  | 28 | Делается ли Вами определение и координирование общественных (волонтерских) организаций, связанных с потребностями детей дошкольного возраста? |
| 20 | Какие стратегические и операционные цели поставлены перед МДО на ближайший год?  | 29 | Проводите ли Вы программы взаимодействия для представителей детей дошкольного возраста?   |
| 21 | Какую степень влияния Вы имеете на стратегические цели?  | 30 | Проводите ли Вы консультационные услуги для представителей детей дошкольного возраста?  |
| 22 | Проводите ли Вы мониторинг разработанной программы развития в ДОУ?   | 31 | Проводите ли Вы определение и внедрение социальных услуг?   |
| 23 | Занимаетесь ли Вы развитием альтернативных форм подготовки детей дошкольного возраста к школе на районном уровне?            | 32 | Проводите ли Вы содействие в организация спортивно-развлекательных услуг?   |
| 24 | Проводите ли Вы оценку уровня успеваемости детей дошкольного возраста?   | 33 | Внедряете ли Вы услуги дошкольного здравоохранения в ДОУ?   |
| 25 | Происходит ли определение требований к службам, предоставляющим специальные услуги?  | 34 | Занимаетесь ли Вы планированием и управлением зачисления детей дошкольного возраста в ДОУ?  |
| 26 | Устанавливаете ли Вы критерии заключения и расторжения договоров со службами поддержки, предоставляющими специальные услуги? | 35 | Занимаетесь ли Вы закупкой товаров, работ и услуг (ТРУ)?  |
| 27 | Проводите ли Вы оценку программы служб поддержки, предоставляющих специальные услуги?  | 36 | Проводится ли управление логистикой и складированием?   |

## Процесс выполнения работы

**37** Занимаетесь ли Вы управлением перевозкой детей дошкольного возраста?

**38** Занимаетесь ли Вы контролем и мониторингом службы питания в ДОУ?

**39** Занимаетесь ли Вы управлением административно-техническим обеспечением в ДОУ?

**40** Происходит ли управление административно-хозяйственной деятельности районного (городского) отдела дошкольного образования?

**41** Происходит ли разработка методов обратной связи для представителей детей дошкольного возраста?

**42** Занимаетесь ли Вы планированием и управлением отношениями с представителями детей дошкольного возраста?

**43** Оцениваете ли Вы оказываемые услуги представителям детей дошкольного возраста?

**44** Занимаетесь ли Вы внедрением политики, стратегии и планированием управления человеческими ресурсами?

**45** Как происходит найм и отбор сотрудников?

**46** Проводится ли управление адаптацией, развитием и обучением новых сотрудников?

**47** Как происходит управление отношений с сотрудниками?

**48** Как происходит управление договорами с сотрудниками при заключении, расторжении и продлении договоров?

**49** Проводится ли вознаграждение и удержание сотрудников?

**50** Занимаетесь ли Вы управлением и анализом информации о сотрудниках?

**51** Занимаетесь ли Вы созданием и управлением службами поддержки / решениями в области ИКТ?

**52** Занимаетесь ли Вы разработкой ИТ-услуг/ ИТ-решений и внедрением их на районном уровне?

**53** Занимаетесь ли Вы выполнением планирования и управленческого учета?

**54** Как происходит учет доходов и расходов?

## Процесс выполнения работы

55

Как происходит ведение общего учета и отчетности?

56

Как происходит процесс начисления заработной платы?

57

Занимаетесь ли Вы предоставлением денежных средств государственным ДООУ в рамках района?

58

Занимаетесь ли Вы созданием технической задании для подрядчика?

59

Занимаетесь ли мониторингом строительства (подрядчиком)/ приобретение основных средств?

60

Проводится ли план работ по техническому обслуживанию основных средств?

61

Занимаетесь ли Вы получением и установкой основных средств (оборудование)?

62

Занимаетесь ли Вы утилизацией основных средств (оборудование)?

63

Занимаетесь ли Вы управлением рисками ДООУ (такие, как физические и психологические риски для ребенка)?

мы дошкольного образования РУЗ

64

Проводится ли управление соответствия законодательным требованиям в ДООУ?

65

Занимаетесь ли Вы управлением устойчивостью деятельности в ДООУ, такие как обеспечение непрерывного планирования деятельности, обеспечение соответствия требованиям?

66

Занимаетесь ли вы устранением нарушений в ДООУ?

67

Проводится ли внедрение программы безопасности в ДООУ?

68

Занимаетесь ли Вы управлением рисками районного (городского) отдела дошкольного образования (мониторинг соответствия нормативным требованиям, создание планов по исправлению ошибок, получение экспертной поддержки, и т.д.)?

69

Ведутся ли в Вашем отделении работы / проекты по схеме ГЧП?

70

Проводите ли Вы управление отношениями с МДО?

71

Проводите ли Вы управление отношениями с квази-государственными органами и неправительственными организациями?

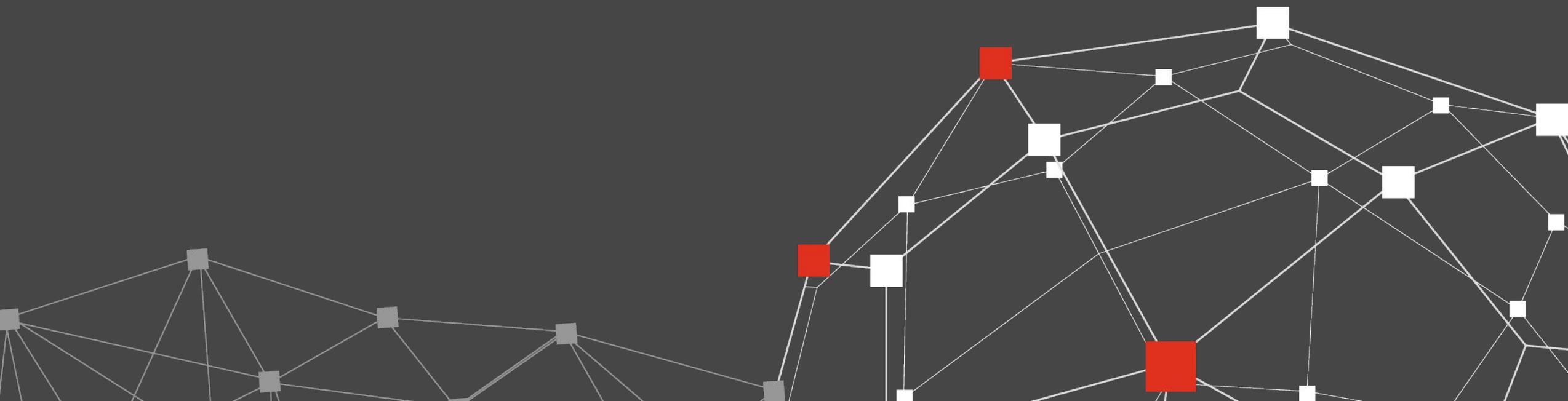
72

Происходит ли управление правовыми и этическими вопросами?

## *Процесс выполнения работы*

- 73** Занимаетесь ли Вы управлением взаимодействия со СМИ?
- 74** Занимается ли Ваше отделение (районное отделение МДО) работой по повышению квалификации педагогов?
- 75** Занимается ли Ваше отделение (районное отделение МДО) аттестацией/переаттестацией педагогов?
- 76** Какой отдел / Сотрудник какого отдела занимается контролем расходования денежных средств для государственных ДОУ, полученных из бюджета районного (городского) уровня?
- 77** Какой отдел / Сотрудник какого отдела производит оценку семей, нуждающихся в социальной помощи?

# Диагностика ситуации



# Структура диагностики ситуации состоит из 4 уровней и может быть визуализирована в виде пирамиды

Проведение диагностика осуществляется с вершины пирамиды, путем анализа правовых актов регламентирующих деятельность организации, и заканчивается определением внутренних возможностей. Также, данная структура помогает оценить и проанализировать роль исследуемого учреждения в разрезе взаимодействия с государственными органами, бизнес-сообществом и населением.



# Карта бизнес-процессов организации 1-го уровня

Деятельность любой организации можно представить в виде бизнес-процессов, которые включают в себя как и стратегическую деятельность, так и операционную. Выделяют три категории бизнес-процессов: управляющие, основные и поддерживающие.



**Внутренние возможности:  
Процессы**



## Комментарии

- Управляющие процессы определяют каким образом руководство организации осуществляет организует деятельность.
- Основные процессы определяют деятельность компании, организации стараются преуспеть в их осуществлении
- Поддерживающие процессы являются второстепенными и могут быть переданы на внешнее исполнение
- Целью анализа процессов является обнаружение недостающих, дублирующих и несвойственных функций
- В результате можно получить понятную картину деятельности организации

В дальнейшем производится детализация и картирование для выработки рекомендации

# Для оценки человеческого капитала районных (городских) отделов МДО использовалась цепочка ценностей из 7 последовательных компонентов

Цепочка ценностей управления человеческим капиталом помогает рассмотреть нынешнее положение со всех сторон и определить точки роста компетенций сотрудников районного отдела МДО



## Описание - параметры оценки

- 1 Кадровое планирование** (как стратегия и цели преобразуются в необходимость человеческого капитала)
  - Планирование ресурсов
  - Планирование преемственности
- 2 Прием на работу** (как своевременно и эффективно удовлетворять потребности в найме сотрудников)
  - Рекрутинг
- 3 Зарплата и премии** (как определяются и распределяются материальные доходы на основе результатов)
  - Политика выплаты бонусов
  - Политика предоставления заработной платы
- 4 Управление эффективностью работы сотрудников** (как отчеты об эффективности деятельности детализированы и формализованы)
  - Инструменты управления эффективностью сотрудников
- 5 Личностный рост** (как работает продвижение сотрудников по карьерному пути)
  - Обеспечение личного развития и обучения
- 6 Тренинги** (как ускоряется освоение новых сотрудников на новой роли и проводится развитие сотрудников)
  - Тренинги
- 7 Поддержка сотрудников** (как сотрудники получают поддержку благодаря спектру услуг и программ)
  - Доступ к базе данных
  - Административная поддержка

# Картирование ключевых процессов деятельности до 2-го уровня

Каждый из процессов 1-го уровня раскладывается на процессы 2-го уровня, что позволяет более детально оценить деятельность организации и определить недочеты. При диагностики и проведении интервью определяется зрелость процессов 2-го уровня и обозначаются соответствующей цветовой маркировкой, что позволяет создать тепловую карту процессов.



## Комментарии

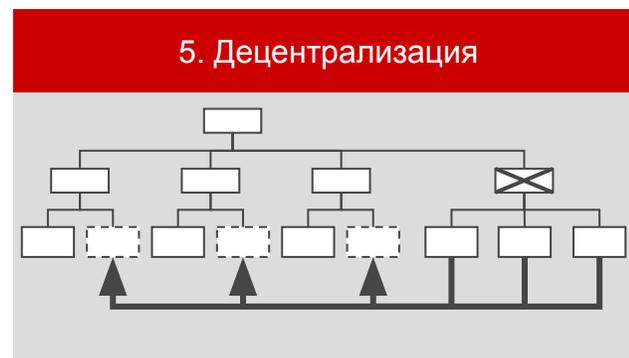
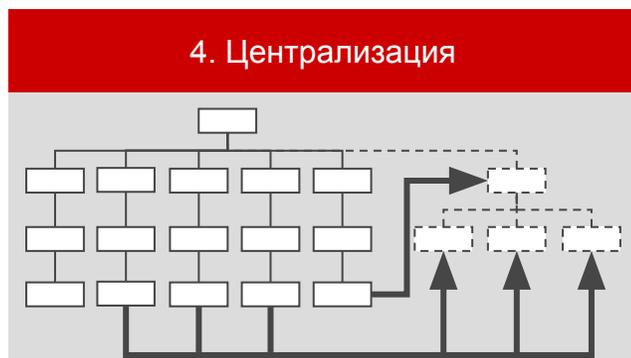
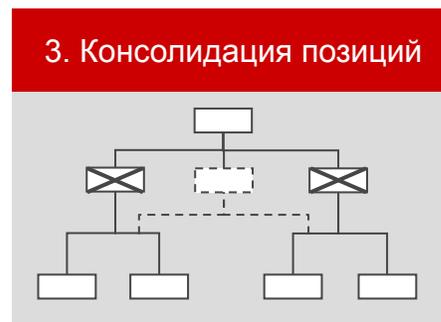
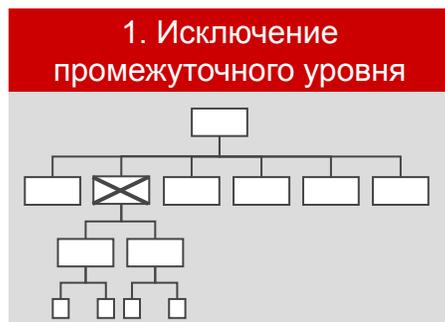
Пояснение к “тепловой карте”:

- Красный цвет означает, что процесс отсутствует полностью
- Желтый цвет означает, что процесс представлен частично либо процесс регламентирован, но не исполняется
- Зеленый цвет означает, что процесс существует и выполняется в полном объеме

Таким образом достаточно удобно представить уровень соответствия лучшим международным практикам по обозначенным процессам

# Техники выработки рекомендаций по организационной структуре

Для выработки рекомендаций по проектированию организационной структуры рассматриваются 5 часто используемых техник. Данные преобразования позволяют искоренить несогласованность деятельности структурных подразделений организации



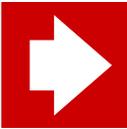
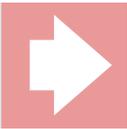
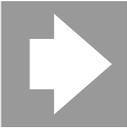
## Комментарии

- 1. Исключение промежуточного уровня** позволяет упростить управленческий процесс и выстроить прямую подотчетность
- 2. Поднятие нижнего уровня** позволяет уменьшить уровни подотчетности
- 3. Консолидация позиций** позволяет сократить лишние управленческие уровни и оптимизировать численность руководителей среднего звена
- 4. Централизация** позволяет выделять ключевую деятельность (функционал) для акцентирования ее важности
- 5. Децентрализация** позволяет осуществлять деятельность (функционал) в различных структурных подразделениях

# Приоритезация рекомендаций

Все рекомендации в рамках данного проекта будут сгруппированы согласно обозначенным направлениям. Также внутри каждого из направлений будет осуществлена оценка рекомендаций по влиянию, легкости и скорости внедрения и их приоритезация.

## Направления рекомендаций

	Улучшение функций, задач, а также организационной структуры
	Улучшение отношений с региональными отделениями министерств и ведомств
	Увеличение потенциала планирования / управления организации
	Внесение поправок в законодательные акты
	Цифровизация государственных услуг
	ГЧП инициативы

Приоритезации  
внутри каждого  
направления



## Критерии оценки

