




МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)


КАФЕДРА ПЕДАГОГИКИ И ПСИХОЛОГИИ

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В  
ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование

Направленность программы магистратуры  
«Образовательный менеджмент»  
Заочное обучение

Проверка на объем заимствований:  
8110 авторского текста  
Работа допущена к защите  
рекомендована/не рекомендована  
«17» 02 2020 г.  
к.п.н., зав. кафедрой педагогики  
и психологии  
 Гнатышина Е.В.

Выполнила:  
студентка группы ЗФ-318-158-2-1  
Литвин Татьяна Владимировна   
Научный руководитель:  
к.п.н., доцент кафедры педагогики и  
психологии  
Шкитина Наталья Сергеевна

Челябинск  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Теоретический анализ понятия «качество образовательных услуг» в научной литературе .....	7
1.2. Особенности управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации .....	16
1.3. Модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации .....	26
Выводы по главе 1 .....	35
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	37
2.1. Изучение эффективности управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации .....	37
2.2. Реализация модели управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации .....	48
2.3. Анализ результатов экспериментальной работы по управлению качеством образовательных услуг в ДОО.....	62
Выводы по главе 2 .....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Показатели, характеризующие общие критерии оценки качества образовательных услуг.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета для родителей по оценке качества образовательных услуг в ДОО .....	91

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях развития образования (Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Национальная доктрина российского образования до 2020 года, ФГОС ДО) актуальной становится проблема достижения качества образования. В соответствии с новым Федеральным Законом «Об образовании в РФ» дошкольное образование выделено как уровень общего образования, соответственно государство теперь гарантирует не только доступность, но и качество образования на этой ступени.

В ст. 2 п. 29 закона «Об образовании в Российской Федерации» под качеством образования понимается комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, степень достижения планируемых результатов образовательной программы [70]. При этом в законе подчеркивается, что образовательная организация несет ответственность за качество образования своих выпускников. В п. 1.5 ФГОС ДО сказано, что одной из его целей является обеспечение возможностей для каждого ребенка в получении качественного дошкольного образования [69].

Приоритет качества образования как ядра образовательной политики делает актуальной проблему поиска эффективных механизмов управления им на всех уровнях образовательной системы, начиная с дошкольной организации. Последней принадлежит особо важная роль, которая определена уникальностью дошкольного детства как периода разностороннего развития ребенка.

В научной литературе проблема управления качеством образования рассматривалась по отношению к общеобразовательной, профессиональной и высшей школе (В.А. Кальней, М.М. Поташник, А.И. Субетто, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, С.Е. Шишов и др.).

Дошкольная организация, являясь одним из видов образовательных организаций, безусловно, имеет общие черты, присущие любому из них, связанные с единой направленностью на воспитание, обучение и развитие воспитанников. Между тем дошкольная организация имеет определенные особенности и специфику, которую нужно учитывать в процессе управления.

Проблему управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации рассматривают К.Ю. Белая, О.Л. Князева, О.А. Сафонова, Р.Б. Стеркиной, Е.Х. Юдина и др. Качество рассматривается в контексте психолого-педагогических условий, реализация которых в образовательном процессе обеспечивает развитие ребенка. К таким условиям относятся образовательные программы, профессиональная компетентность педагога, в первую очередь его личностно-ориентированное взаимодействие с детьми, предметно-развивающую среду. Т.И. Алиева, Л.А. Парамонова рассматривают качество дошкольного образования как единство его процессуальной и результативной составляющих.

Несмотря на значительное количество исследований по проблеме управления качеством образовательных услуг в образовательных организациях недостаточно разработана проблема управления данным процессом в ДО. В связи с этим проблема является актуальной на научно-теоретическом уровне.

Актуальность проблемы на научно-методическом уровне определяется необходимостью создания условий, обеспечивающих эффективное управление качеством образовательных услуг в ДОО, стимулирующих педагогические коллективы к достижению качества образования, заложенного в ФГОС ДО, к самостоятельному совершенствованию профессиональной компетентности.

Анализ психолого-педагогических исследований и объективных условий практики руководителей дошкольных образовательных

организаций в решении проблемы управления качеством образовательного процесса в ДО позволил нам выделить противоречия:

– на социально-педагогическом уровне – между требованиями ФГОС ДО создать в дошкольной организации условия для получения качественного образования и фактическим состоянием реальной практики;

– на научно-теоретическом уровне – между потребностями управленческой практики в решении проблемы эффективного управления качеством образовательных услуг в ДО и отсутствием достаточного научного обеспечения процесса управления данным процессом;

– на научно-методическом уровне – между необходимостью создания оптимальных условий для эффективного управления качеством образовательных услуг в ДОО и отсутствием должной реализации данных условий в практике дошкольных образовательных организаций.

Указанные противоречия определяют проблему нашего исследования: каковы условия эффективного управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации?

Актуальность и недостаточная разработанность данной проблемы обусловили выбор темы исследования: «Управление качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации».

**Цель исследования** – теоретически обосновать и апробировать модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

**Объект исследования** – управление образовательным процессом в дошкольной организации.

**Предмет исследования** – модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

**Гипотеза исследования:** процесс управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации будет эффективным, если будет разработана и апробирована модель, включающая организационно-педагогические условия:

- мониторинг уровня качества образовательных услуг в ДОО;
- методическая работа – повышение уровня компетентности педагогических работников дошкольной образовательной организации;
- организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг.

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические психолого-педагогические аспекты проблемы управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.
2. Раскрыть сущность понятия «управление качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации».
3. Разработать модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.
4. Реализовать разработанную модель в практике работы дошкольной образовательной организации и оценить ее эффективность.
5. Апробировать организационно-педагогические условия модели.

Методы исследования: теоретические (анализ, обобщение научной и методической литературы), эмпирические (анкетирование, тестирование, опытно-поисковая деятельность).

Экспериментальная база исследования: ЛГ МАДОУ ДСОВ № 5 г. Лангепаса.

Теоретическую основу исследования составляют исследования по управлению дошкольной образовательной организацией и определению содержания деятельности руководителя образовательной организации (К.Ю. Белая, Ю.В. Васильев, М.И. Кондаков, Ю.А. Конаржевский, М.Н. Скаткин, П.И. Третьяков, Л.И. Фалюшина, Т.И. Шамова).

Практическая значимость исследования: материалы исследования могут быть использованы в деятельности руководителя ДОО.

Структура исследования. Работа состоит из введения, двух глав, выводов и заключения, списка использованных источников, приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Теоретический анализ понятия «качество образовательных услуг» в научной литературе

Понятие «качество» в научной литературе рассматривается как философская категория. В истории философских наук, связанных с осмыслением категории «качество», наблюдается определенное отождествление этой категории с категорией «свойство», «состояние», «класс». Так, Аристотель утверждает, что качествами именуется то, «благодаря чему предметы называются такими-то». Качественная характеристика предмета имеет большое значение в аргументации, поскольку посредством качественного представления создается образ предмета [68, с. 7].

В философии категория «качество» напрямую связана с категорией «количество». Качество и количество – философские категории, впервые проанализированные в таком статусе Аристотелем в «Категориях» и «Топике». Гегель, развивая учение о качестве во взаимодействии с понятиями «количество», «граница», «свойство», «мера», вывел закон перехода количества в качество, сформировав понятие меры как единства качества и внутреннего количества, и вскрыл механизм взаимодействия внешнего и внутреннего в качестве. Качество целостного явления есть то, что определяет его специфическую реакцию и является неким внутренним трансформатором внешних воздействий [57].

В Толковом словаре С.И. Ожегова дано следующее определение понятия «качество»: 1. Качество – это совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих один предмет или явление от других и придающих ему определенность; 2. То или иное свойство, признак, определяющий достоинство чего-либо [42].

В Российской энциклопедии понятие «качество» определяется как философская категория, выражающая неотделимую от бытия объекта его существенную определенность, благодаря которой он является именно этим, а не иным объектом [57].

В.И. Даль определяет «качество» как свойство или принадлежность, все, что составляет сущность лица или вещи. Количество означает счет, вес или меру и отвечает на вопрос «сколько?»; «качество» – на вопрос «какой?» [12].

Таким образом, понятие «качество» прежде всего как сущностную характеристику предметов, которая отличает один предмет от другого.

В сфере производства материалов и услуг качество есть неотъемлемая характеристика продукции и деятельности. А.И. Субетто считает, что качество есть сложная философская, экономическая, социальная и одновременно общественная системная категория, полное определение которой можно раскрыть только через обобщенную систему суждений – определителей:

- качество есть совокупность свойств (аспект свойства);
- качество структурно, оно представляется как иерархическая система свойств или качеств частей объекта или процесса (аспект структурности);
- качество динамично, это динамическая система свойств (аспект динамичности);
- качество есть сущностная определенность объекта или процесса, выражающаяся в закономерной связи составляющих частей и элементов (аспект определенности);
- качество – основа существования объекта или процесса, имеет двоякую обусловленность, выражающуюся в единстве внешнего и внутреннего, потенциального и реального в качестве объекта или процесса (аспект внешне-внутренней обусловленности);



– качество обуславливает единичность объекта или процесса, его специфическую реакцию на внешние воздействия, целостность, упорядоченность, устойчивость (аспект спецификации);

– качество создаваемых человеком объектов и процессов, в отличие от качеств других явлений природы, обуславливает ценность (аксиологизм) соответствующих объектов и процессов, их пригодность и приспособленность для определенных назначений, целей, задач, условий, выдвигаемых человеком [62].

Представленные определения отражают различные аспекты категории «качество». Анализ этих определений позволяет разбить их на две группы: отражающие структурно-содержательный аспект качества объекта и выражающие качество объекта в аспекте его социальной ценности, востребованности и функциональности.

Л.В. Попова отмечает, что структурно-содержательные определения характеризуют качество с точки зрения его компонентов и их взаимосвязей. Так, качество объекта определяется только ему присущими внутренними и внешними свойствами, определенной организацией этих свойств. В определении качества как совокупности свойств объекта (продукта) отражен структурно-содержательный аспект этого понятия. В то же время качество объекта не является суммой его свойств, а представляет собой преобразованное целостное свойство, которое иногда выражают термином «интегральное качество» [48].

Вторая группа определений качества объекта базируется на социальном контексте его понимания. Согласно такому подходу, некоторый объект обладает качеством, если свойства этого объекта отвечают ожиданиям потребителя, пользователя, т. е. качество есть мера удовлетворения потребностей. Другими словами, качество есть совокупность характеристик объекта (продукции или процесса), относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Оценивая качество какого-либо объекта, мы

тем самым оцениваем степень удовлетворения этим объектом соответствующей индивидуальной или общественной потребности. Причем от значимости этой потребности будет зависеть значимость качества объекта [37].

Таким образом, можно считать, что социальный контекст понимания категории качества связан с понятиями «социальная потребность», «соответствие назначению (функции объекта)», а также «соответствие цели и результату деятельности».

Образование как большая социальная система также не может обойтись без решения вопросов качества. Понятие «качество образования» в начале 90-х годов XX века впервые в России появилось в Законе «Об образовании» (1992 и 1996 гг.) в статье о государственном контроле за качеством образования, что породило большое количество различных практик такого контроля, инициировало разработки соответствующих теоретических концепций, превратившись в основной фактор устойчивого возрастания интереса ученых к данной проблеме [47].

Анализ дефиниции «качество образования» позволяет выделить широкое и узкое толкование данного понятия. В обобщенном виде качество определяется как совокупность свойств образования, способствующих удовлетворению потребностей человека и отвечающих интересам общества и государства.

Н.А. Виноградовой под качеством образования понимается интегративная характеристика образовательного процесса и его результатов, выражающая меру соответствия распространенным в обществе представлениям о том, каким должен быть названный процесс и каким целям он должен служить [9].

Т.И. Шамоной качество образования рассматривается как социальная категория, определяющая состояние, результативность процесса образования в обществе, его соответствие потребностям и ожиданиям

общества (различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности [74].

Качество образования определяется совокупностью показателей, характеризующих различные аспекты учебной деятельности образовательного учреждения: содержания образования, форм и методов обучения, материально-технической базы, кадрового состава и т. п., которые обеспечивают развитие компетенций обучающейся молодежи [68].

В.М. Полонский рассматривает качество образование как результат и полагает, что его характеризует определенный уровень знаний и умений, умственного, физического и нравственного развития, которого достигли выпускники образовательного учреждения в соответственных с планируемыми целями обучения и воспитания. При этом важно понимать, каким должен быть уровень усвоенных компетенций выпускников, и не менее важный вопрос – как оценить этот уровень, то есть результаты обучения [61].

Несколько отличную точку зрения на понимание сущности качества образования, как достижения результата, высказывает О.Е. Лебедев. Автор считает, что под качеством образования следует понимать «совокупность образовательных результатов, обеспечивающих возможность самостоятельного решения обучаемыми значимых для них проблем, для достижения которых требуется такое время, которое позволяет обучаемым заниматься и другими видами деятельности, значимыми для их развития» [57].

М.М. Поташник предлагает понимать качество образования как соотношение цели и результата, как меры достижения целей, при этом цели (результаты) заданы только операционально и спрогнозированы в зоне потенциального развития школьника [51].

П.А. Апакаев выделил четыре подхода к понятию «качество образования» – целеориентированный подход; бенчмаркинг-подход;

результат-центрированный подход; ценностно-ориентированный подход [1].

Целеориентированный подход является ведущим и поддерживается большинством зарубежных авторов, огромный вклад в распространение которого внесли К. Болл, Л. Власеану, Д. Вудхауз, Л. Грунберг, Д. Парлеа. Сходную позицию занимают отечественные авторы С.Е. Шишова, В.А. Кальней, М.В. Крулехт и И.В. Тельнюк. Авторы придерживаются трактовки понятия «качество образования» как степени достижения поставленных образовательных целей и задач, но учитывают при этом удовлетворение ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых учреждением образовательных услуг.

В рамках целеориентированного подхода выделяются альтернативные подходы, получившие развитие в 1990-х годах, а именно:

– потребителе-ориентированный подход. Качество, как удовлетворенность потребителя, связано с возрастанием значения рыночных отношений в сфере образовании, которое стремится оправдать ожидания всех заинтересованных сторон. Данной трактовки придерживаются как российский исследователи (А.М. Кац, И.В. Мусовский, П.И. Третьяков, Б.Е. Фишман, Т.И. Шамова), так и зарубежные авторы (Ш. Лагросен, Р. Сеид-Хашеми, М. Лейтнер);

– стандарт-ориентированный подход (качество как пороговое значение / минимальные стандарты). Во многих европейских системах широко используется определение качества как соответствие основным / минимальным стандартам, когда образовательная программа / образовательное учреждение должны соответствовать выработанным внешним или внутренним критериям и нормам. Л. Власеану, Д. Парлеа в своих работах подчеркивают, что в данном случае точкой отсчета можно считать установление минимальных стандартов для выполнения учреждением / программой и создания основы механизма улучшения качества [1].

По мнению Л. Харви и Д. Ньютона, большинство проведенных исследований демонстрируют, что качество тесно связано с отчетностью и соответствием требованиям и мало способствует улучшению обучения студентов. Действительно, требования стандартов, которые зачастую навязаны извне, никак не связаны с личностью конкретного обучающегося, качеством образования, которого мы хотим определить. Источником данного подхода является используемый в промышленности контроль качества [57].

Бенчмаркинг подход рассматривает качество не только как соответствие стандартам и как результат, но и как обоснованное достижение и превышение стандарта. Результаты бенчмаркинга важны, прежде всего, для самой образовательной организации, и на их основе принимаются решения, необходимые для дальнейшей деятельности в области политики повышения качества образования.

Результат-центрированный подход рассматривает В.М. Полонский, по мнению которого качество образования характеризует определенный уровень знаний и умений, умственного, физического и нравственного развития, которого достигли выпускники образовательного учреждения в соответствии с планируемыми целями обучения и воспитания. При этом важно понимать, каким должен быть уровень усвоенных компетенций выпускников, и не менее важный вопрос – как оценить этот уровень, то есть результаты обучения [61].

Ценностно-ориентированный подход рассматривает качество в дополнительном ценностном выражении. Зарубежные авторы Д. МакКлейн, А. Эшворс, Р. Харви, Ч. Ченг и М. Там исследовали понятие «качество» с точки зрения ценностного выражения и разработали семь моделей качества в образовании [1].

На практике различные группы представляют смысловое поле данного понятия «качество образования» по-разному. Поскольку взгляд на качество определяется субъективным представлением о высшем

образовании, целесообразно говорить о разных аспектах качества. Как показал анализ научно-методической и специальной литературы, категорию «качество образования» следует рассматривать с различных позиций заинтересованных сторон образовательного процесса (таблица 1).

Таблица 1 – Заинтересованные в качестве образования стороны и ожидаемый результат

Заинтересованные стороны	Ожидаемый результат
Государство	– выполнение ФГОС
Общество	– ценностные ориентации и ценности самих обучающихся; – формирование имиджа страны
Образовательная организация: Управленческий персонал	– организация учебного процесса; – достижения образовательной организации; – высокий рейтинг; – подготовка педагогических кадров; – получение прибыли в результате педагогической деятельности; – стимулирование инновационной деятельности; – надлежащее развитие способностей обучающихся
Образовательная организация: Педагогический коллектив	– процесс обучения; – наличие качественного учебного плана; – творчество, самосовершенствование и т.д.
Родители	– успехи детей; – развитие индивидуальности, творчества детей

Качество является объектом дискуссий для всех заинтересованных сторон. При этом каждый субъект формулирует свои требования к качественной стороне образования.

Проблема качества образования на современном этапе рассматривается с учетом изменений в законодательстве в сфере образования. В Федеральном законе от 29 декабря 2012 года №273-ФЗ «Об образовании Российской Федерации» статья 2 данного закона содержит следующее определение понятия «качество образования»: это комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным

стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы [70].

Согласно статье 11 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» федеральные государственные образовательные стандарты, за исключением федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, образовательные стандарты являются основой объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки обучающихся, освоивших образовательные программы соответствующего уровня и соответствующей направленности, независимо от формы получения образования и формы обучения [70].

Одной из целей Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования является:

– обеспечение государством равенства возможностей для каждого ребенка в получении качественного дошкольного образования;

– обеспечение государственных гарантий уровня и качества дошкольного образования на основе единства обязательных требований к условиям реализации образовательных программ дошкольного образования, их структуре и результатам их освоения [69].

ФГОС ДО отражает социальный заказ общества на обновление основных приоритетов в области образования в соответствии с законодательством РФ. В связи с этим актуальной становится проблема совершенствования системы управления качеством образования как ведущая задача управленческой деятельности.

Таким образом, категория «качество образования» – сложная интегративная характеристика, которую можно трактовать в категориях совершенства (степени достижения) или соответствия целевым установкам.

В данной работе мы будем придерживаться целе-ориентированного и стандарт-ориентированного подхода, согласно которому качество образования понимается как соответствие стандарту (ФГОС ДО), как степень достижения поставленных образовательных целей и задач, удовлетворение ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых образовательной организацией образовательных услуг.

Далее рассмотрим проблему качества образовательных услуг с точки зрения управления.

## 1.2. Особенности управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации

Изучение проблемы управления образовательным процессом, выявление его специфики связаны, прежде всего, с уточнением ключевого понятия «управление».

Термин «управление» обычно используют тогда, когда речь идет о процессе активных воздействий на управляемую систему (или объект управления) для достижения вполне определенной цели [66]. Именно так трактуется управление в разнообразных источниках:

- искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать;
- организация и реализация целенаправленных воздействий;
- функция, вид деятельности по руководству людьми, а также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

С.Н. Тидор приводит другие определения сущности управления:

- это целенаправленная координация объекта;
- это воздействие на объект для достижения поставленной цели;
- это вертикальная координация взаимодействия элементов системы, направленная на достижение поставленной цели [64].



В.Ю. Кричевский под управлением понимает целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации деятельности в сложных динамических системах [31].

И.Ф. Исаев характеризует управление, прежде всего, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации [61].

Исходя из приведенных выше трактовок понятия «управление», можно сказать, что основная цель управления – это эффективное и планомерное использование сил, средств, времени, людских ресурсов для достижения оптимального результата. Потому основным вектором управления следует признать цель – результат.

Анализ зарубежной литературы по проблемам управления (М. Альберт, М. Вудкок, В. Зигерт, Л. Ланг, М. Мескон, Д. Френсис, Ф. Хедоури и др.) показывает, что исследователи в одних и тех же ситуациях в равной степени пользуются как термином «управление», так и термином «менеджмент», вкладывая в них почти идентичную смысловую нагрузку, что позволяет говорить об определенной синонимичности данных понятий и обуславливает правомерность их равнозначного употребления.

М.Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури, работая с понятием «менеджмент», включают в него методы и тактику управления предприятием и организацией, «самоуправление» и «саморегуляцию». В конечном итоге они приходят к выводу, что менеджмент – это «такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнять поставленные задачи гуманным, экономным и рациональным путем» [39].

По мнению Ю.А. Конаржевского, менеджмент представляет собой одну из форм управления [28].

Поскольку в рамках проводимого исследования процесс управления анализируется относительно образовательного процесса, обратимся к особенностям управления им. Решение этой задачи предполагает более детальное рассмотрение понятия «образовательный процесс».

В трактовке В.П. Симонова понятие «образовательный процесс» рассматривается как совокупность трех компонентов: учебно-воспитательного, учебно-познавательного и самообразовательного [59].

Н.В. Кузьмина определяет образовательный процесс как педагогическую систему, для которой характерно множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям образования, воспитания и обучения подрастающего поколения и взрослых людей [43].

В работах Т.И. Шамовой образовательный процесс толкуется как специально организованное взаимодействие педагогов и воспитанников, направленное на решение образовательных задач. Автор считает, что исследование образовательного процесса можно проводить на разных уровнях:

- теоретический, предполагает рассмотрение образования и образовательного процесса как системы;
- уровень проекта учебного плана и программ по предметам;
- создание проекта конкретного образовательного процесса в форме его плана на год;
- уровень реального образовательного процесса, уровень конкретного учебного занятия [74].

Отмеченные уровни, по мнению Т.И. Шамовой, задают структуру анализа управления образовательным процессом. Другими словами, важным является раскрытие специфики управления на каждом из отмеченных уровней.

В трудах современных педагогов обнаруживается синонимичное употребление понятий «образовательный процесс» и «педагогический

процесс». В связи с этим считаем необходимым обозначить отдельные, наиболее признанные в науке подходы к пониманию педагогического процесса, согласно которым:

– это процесс, реализующий цели образования и воспитания в условиях педагогических систем (Ю.К. Бабанский);

– специально организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и воспитанников, направленное на решение развивающих и образовательных задач (А.И. Мищенко, В.А. Сластенин, Е.Н. Шиянов);

– целенаправленное, содержательно насыщенное и организационно оформленное взаимодействие педагогической деятельности взрослых и самоизменения ребенка в результате активной жизнедеятельности при ведущей и направляющей роли воспитателей (Б.Т. Лихачев);

– развивающееся взаимодействие воспитателей и воспитуемых, направленное на достижение заданной цели и приводящее к заранее намеченному изменению состояния, преобразованию свойств и качеств воспитуемых (И.П. Подласый).

Из приведенных определений следует, что ученые едины во мнении, согласно которому образовательный процесс – это целенаправленный процесс по реализации общих и частных задач образования, воспитания и развития личности. При этом практически все авторы определяют образовательный процесс как динамическую педагогическую систему. Мы будем придерживаться определения В.А. Сластенина, согласно которому образовательный процесс – это специально организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и воспитанников, направленное на решение образовательных целей и задач [60].

Рассматривая образовательный процесс как педагогическую систему, В.П. Симонов отмечает, что главным условием ее эффективного функционирования является научное, оптимальное управление. Управление образовательным процессом как педагогической системой обеспечивает, с одной стороны, сохранение его целостности и

возможность влияния на структурные компоненты, а с другой – эффективное функционирование, показателем которого является достижение целей образовательного процесса [59].

Г.Ф. Ксендзова также отмечает, что системообразующий фактор педагогической системы – управление, а искусство управления процессом обучения – это педагогический менеджмент, т.е. совокупность принципов, методов, организационных форм, технологических приемов управления образовательным процессом, способствующих повышению его эффективности и качества [32].

П.И. Третьяков, К.Ю. Белая считают, что управление образовательным процессом можно рассматривать как целенаправленный, системно организованный процесс воздействий на его структурные компоненты и связи между ними, обеспечивающий их целостность и эффективную реализацию функций, его оптимальное развитие [65].

Л.В. Попова считает, что управление качеством образовательных услуг осуществляется на основе формулирования цели. Целью такого управления является достижение идеального образа качества результатов. Соответственно, особое значение придается определению стратегии и тактики ДОО, реализации мобильной системы работы ДОО, обеспечивающей оптимальные условия для всестороннего развития воспитанников, самореализацию педагогов и специалистов в профессиональной деятельности, а также конструктивное, профессиональное сопровождение родителей (законных представителей) [48].

Рассматривая логику управления качеством образовательного процесса с позиции современных подходов, в первую очередь выделим функциональный подход, согласно которому управление деятельностью других рассматривается как процесс, представляющий собой совокупность непрерывных взаимосвязанных видов деятельности. Виды деятельности, которые осуществляет управляющий субъект, называют управленческими

функциями (М. Альберт, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.Х. Мескон, М.М. Поташник, П.И. Третьяков, А. Файоль, Ф. Хедоури). Каждая такая функция в свою очередь является процессом, поскольку состоит из серии взаимосвязанных действий.

Таким образом, в рамках нашего исследования, вслед за Ю.А. Конаржевским, В.С. Лазаревым, П.И. Третьяковым, мы выделим следующие функции управления.

#### 1. Функция целеполагания.

Цель – это желаемый и заранее запрограммированный результат, достижимый в будущем. Целеполагание – достаточно сложный процесс в деятельности руководителя, без которого управление невозможно. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее декомпозиция на подцели и их согласование. Функция целеполагания не ограничивается только постановкой цели. Она связана с работой по достижению поставленных целей. Работа с педагогическим коллективом направлена на достижение определенных целей. После постановки цели руководитель намечает план действий.

#### 2. Функция планирования.

Планирование включает прогнозирование; выбор организационной структуры; проектирование; тактическое и стратегическое определение степени централизации и децентрализации; учет изменений внутри организации; учет внешних изменений.

#### 3. Функция организации.

Организация – это принятие решения; коммуникация; определение функциональных обязанностей; определение организационной структуры; делегирование полномочий. Кроме того, организация – это деятельность органа управления по созданию, упорядочению определенной структуры организационных отношений в управляемой системе, необходимых для эффективного выполнения принимаемых управленческих решений.

Поскольку в организации работа выполняется людьми, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям полномочия и права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей.

Для реализации принятых решений необходим этап создания организационных отношений, обеспечивающих движение системы, оптимальное взаимодействие ее компонентов, т.е. этап организации. Организационные отношения можно определить как связи между людьми, устанавливаемые по поводу распределения и формального закрепления за ними функций их совместной деятельности.

Основными, наиболее часто встречающимися организационными формами управленческой деятельности в образовательных организациях являются: совет образовательного учреждения, попечительский совет, педагогический совет, совещание при руководителе, совещание при заместителях руководителя, оперативные совещания, методические семинары, заседания комиссий, клубов и др.

В структуре организаторской деятельности руководителя важное место занимают мотивация предстоящей деятельности, инструктирование, обеспечение единства действий педагогического коллектива, оказание помощи в процессе выполнения работы, выбор различных форм стимулирования деятельности [51].

#### 4. Функция мотивации.

Мотивация саморазвития обусловлена профессиональными образовательными потребностями – желанием усовершенствовать педагогическую деятельность или устранить возникшие в ней проблемы, то есть стать профессионально более успешным.

Мотивация не оказывает прямого, непосредственного влияния на качество работы, так как, кроме мотивации, оно еще зависит от способностей. Но мотивация влияет на старание, ответственность, на те усилия, которые человек готов затрачивать на профессиональную деятельность.

Рассмотрим способы мотивации педагогов. Первый вид мотивации – материальный. Материальная поддержка обычно используется для поощрения сотрудников-профессионалов и гораздо реже для привлечения молодых специалистов. Руководству необходимо задумываться и о других, нематериальных, стимулах (интеллектуально-творческих, ресурсных, статусных). Интеллектуально-творческие способы – это способы мотивации творческих кадров, способствующие их образовательному и профессиональному росту, в том числе карьерному. Данные подходы востребованы в работе с активными профессионалами, креативными личностями.

Следующий вид мотивации – это ресурсные способы. Сюда относят способы мотивации, позволяющие экономить время специалиста или распределять его более эффективно. Это дополнительные отгулы (в течение года или к отпуску); удобный график отпуска, а также его непрерывность; наиболее компактный (без окон) график работы; методические часы и дни; возможность выбора учебной нагрузки. К ресурсным способам стимулирования относят такие инструменты руководителя, как предоставление постоянного кабинета, дополнительного оборудования или новой мебели, создание комфортной рабочей обстановки.

Статусные способы призваны повышать роль педагога в коллективе. Они особенно ценны для хранителей традиций образовательного учреждения. В их число входят: оказание административной помощи в разрешении конфликтных ситуаций (между педагогами или родителями учащихся); публичная похвала на совещании или педсовете; вынесение

благодарности в приказе; представление к грамоте или званию; помещение фотографии на стенд типа «Лидеры в образовании» [26].

#### 5. Функция контроля.

Контроль – это проверка, а также постоянное наблюдение в целях проверки или надзора. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с момента формулирования цели, задачи и создания организации.

Выделяют три аспекта управленческого контроля: установление стандартов – определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени; измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами; предпринимаемые действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей с тем, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации [48].

#### Виды контроля:

1. Предварительный контроль. Этот вид контроля называется предварительным потому, что проводится до фактического начала работ. Основным средством осуществления его является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях он используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2. Текущий контроль. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для эффективного осуществления текущего контроля необходима обратная связь. Она используется в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат.



3. Заключительный (итоговый) контроль. В рамках заключительного контроля обратная связь используется после того, как работа выполнена. Данный вид контроля имеет две важные функции:

– дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем;

– способствует мотивации, вознаграждению работников за достижения определенного результата [4].

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Таким образом, управление можно представить, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

В образовании управление раскрывается как процесс, целенаправленный, системно организованный, включающие различные структурные компоненты, взаимосвязанные между собой, обеспечивающие целостность, эффективную реализацию целей образования, оптимальное развитие образовательного процесса.

Образовательный процесс как объект управления – это целенаправленный процесс по реализации общих и частных задач образования, воспитания и развития личности; специально организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и воспитанников, направленное на решение образовательных целей и задач.

Управление качеством образовательных услуг осуществляется на основе управленческих функций: целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля.

### 1.3. Модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации

Для того, чтобы определить содержание работы по управлению качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации, нами была разработана модель.

Модель – это схема какого-либо физического объекта или явления. Модель – упрощенный мысленный или знаковый образ какого-либо объекта или системы объектов, используемый в качестве их «заместителя» и средства оперирования.

К настоящему времени сложился небольшой круг моделей, построение которых осуществляется педагогами исследователями для глубокого изучения специфических свойств, характеристик и особенностей педагогических явлений. Н.О. Яковлева выделяет следующие виды моделей: структурно-функциональную, организационную, образовательную, процессную, компетентностную и другие [80].

Модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной организации была разработана на основе рекомендаций Н.О. Яковлевой. Среди видов моделей была выбрана процессная модель, так как она наиболее полно отражает управление как процесс. Отличительной чертой процессных моделей является представление последовательности перехода исследуемого явления из одного состояния в другое.

Представление процесса осуществляется через демонстрацию его структуры, последовательной смены определенных этапов деятельности. Каждый последующий этап характеризуется теми или иными изменениями по сравнению с ранее пройденными: у объекта могут появиться новые или исчезнуть существующие качества, произойти замена одних качеств другими. Результатом моделирования процесса является выделение последовательности этапов и установление связей между ними.

По мнению Н.О. Яковлевой, при разработке модели исследуемого процесса в целом, а также его каждого отдельного этапа, целесообразно характеризовать:

- целевые ориентации;
- содержание и особенности деятельности субъектов;
- методы, формы и средства работы;
- показатели эффективности;
- полученный результат.

Целевой блок модели включает повышение качества образовательных услуг в дошкольной организации. Именно целевой компонент модели, пронизывая все другие ее компоненты, структурирует модель, делая целенаправленным системообразующий вид деятельности.

Содержательный блок представляет собой реализацию управленческих действий, направленных на повышение качества образовательных услуг в дошкольной организации: этап проектирования, этап реализации и этап оценки.

Содержание деятельности руководителя по повышению качества образовательных услуг в дошкольной организации реализуется через методы, формы и средства работы. Методы работы разрабатываются для всех субъектов – педагогов и родителей.

Для оценки эффективности управленческого процесса по повышению качества образовательных услуг в дошкольной образовательной организации необходимо определить показатели, на основании которых будет отслеживаться достижение заявленной цели.

И наконец, полученный результат – замыкающий элемент процессной модели управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации. Результат – это реализации заявленных целевых ориентаций (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации

Мониторинг уровня качества образовательных услуг в ДОО включает:

- определение критериев и направлений мониторинга;
- проведение мониторинга качества образовательных услуг.

В качестве критериев оценки качества образовательных услуг в дошкольной организации можно использовать критерии, которые определены Приказом Минобрнауки России от 05.12.2014 N 1547 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность»:

- открытость и доступность информации об образовательной организации;
- комфортность условий образовательной деятельности;
- компетентность работников образовательной организации;
- удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса [52].

Как отмечает К.Г. Чагин, для оценки каждого показателя можно использовать балльную оценку [74].

Методическая работа направлена на повышение уровня компетентности педагогов и включает:

- разработку документации по мотивации труда;
- улучшение условий труда воспитателей;
- различные формы методической работы (традиционные, активные).

Оптимальным вариантом методической работы в детском саду являются следующие формы.

Совет педагогов рассматривает различные аспекты деятельности ДОО, на нем обсуждаются основные вопросы воспитания и обучения дошкольников, анализируются недостатки, принимаются решения для их устранения, организуется обмен опытом работы.

Обучающие семинары являются наиболее продуктивной формой повышения квалификации педагогов: на них основное внимание уделяется повышению их теоретической подготовке. Педагогам заранее предлагаются задания, которые позволяют каждому развивать

педагогические способности, педагогическое мышление, коммуникабельность. По окончании семинаров проводятся выставки игр и пособий, изготовленные педагогами по данным темам, открытые просмотры.

Консультации заранее планируются и отражаются в годовом плане ДОО. Предварительная подготовка к консультации включает анализ литературы, отражающей современные подходы к обучению и воспитанию детей дошкольного возраста, выстраивание структуры консультации, определение её содержания, подготовка информационных буклетов, проспектов и пособий. В детском саду ежегодно проводятся разнообразные консультации, связанные с познавательными интересами воспитателей и специалистов.

Изучение лучшего опыта педагогов позволяют решить ряд вопросов, таких как:

- целенаправленное накопление педагогических материалов;
- анализ результатов деятельности по определённому направлению образовательной работы;
- взаимодействие всех специалистов ДОО.

Формы распространения педагогического опыта в ДОО:

- открытые занятия и мероприятия;
- выступления «Из опыта работы» на Совете педагогов;
- семинары;
- конференции;
- участие в городских и всероссийских конкурсах.

Постоянное участие педагогов в городских профессиональных объединениях – это уже достаточно сложившаяся система, способствующая раскрытию творческого потенциала педагогов, повышению их профессиональной компетентности, объединению воспитателей разных дошкольных организаций для решения актуальных, интересующих их проблем.

Педагогические тренинги – эффективная форма повышения квалификации педагогов. Содержание тренингов включает индивидуальную работу по анализу педагогических проблем:

- работу с группой педагогов по решению поставленной поисковой задачи;
- проведение деловой игры;
- создание методических рекомендаций.

Педагогические тренинги позволяют анализировать работу педагогов, осуществлять самоанализ, который даёт возможность увидеть положительные и отрицательные моменты и педагогической деятельности и скорректировать личностные качества. В работу тренинга включается не только воспитатели, но и все специалисты ДОО, что положительно сказывается на результативности педагогического процесса, работают над решением единой проблемы, учатся согласовывать свои действия.

Смотр-конкурс – это способ проверки профессиональных знаний, умений, навыков, педагогической эрудиции, возможность оценивать результаты путём сравнения своих способностей с другими. В детском саду могут проходить конкурсы профессионального мастерства на звание лучшего воспитателя. Цель данного конкурса – дать возможность педагогам показать себя, свой профессионализм.

Разнообразные формы методической работы в ДОО способствуют тому, что каждый педагог может самореализоваться как личность, и педагоги самостоятельно включаются в учебный процесс, который непосредственно связан с приоритетным направлением ДОО. Работа с педагогами по повышению профессиональной компетентности обеспечивает стабильную работу педагогического коллектива, полноценное, всестороннее развитие и воспитание детей, качественное усвоение ими программного материала в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями.

Для обеспечения активного участия педагогов ДОО в методической работе необходимо проектирование продуктивных ее форм. Это является вторым условием эффективности инновационной методической работы. В педагогических исследованиях предложены различные классификации форм методической работы. На наш взгляд, более современным и адекватным тенденциям развития образовательной системы является классификация, предложенная С.Г. Молчановым. По классификации, предложенной С.Г. Молчановым, формы методической работы делятся на:

1. Репродуктивные (практикумы, научно-практические семинары, педагогические мастерские, семинары-практикумы, тренинги).

2. Репродуктивно-эвристические (педагогические чтения, научно-практические конференции).

3. Эвристические (проблемные и проблемно-проектные семинары, организационно-деятельностные игры).

4. Эвристико-продуктивные (фестивали педагогических идей, конкурсы профессионального мастерства, конкурсы методических разработок).

5. Продуктивные (научные конференции, теоретические семинары, научные стажировки, участие в работе временных научно-исследовательских коллективов, временных творческих групп, научные отпуска).

Наиболее эффективными являются эвристико-продуктивные и продуктивные формы методической работы. Специальные исследования (Л.П. Ильенко, К.Ю. Белая, С.Г. Молчанов) позволили разработать подходы к выбору форм методической работы, способствующих развитию тех или иных компонентов профессиональной компетентности педагогов ДОО.

Организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг осуществляется посредством таких форм и



методов, как круглый стол, семейный клуб, интерактивные игры, ИКТ и другие.

Реализация активных форм взаимодействия с родителями – одно из важнейших условий повышения качества образовательных услуг в ДОО. В статье 44 закона «Об образовании в РФ» отмечается, что родители имеют право знакомиться с содержанием образования, используемыми методами обучения и воспитания, образовательными технологиями. В соответствии с ФГОС ДО взаимодействие с родителями по вопросам образования ребенка, непосредственного вовлечения их в образовательную деятельность, в том числе посредством создания образовательных проектов совместно с семьей является одним из основных условий деятельности ДОО.

Для реализации совместной деятельности педагога и родителей детей дошкольного возраста необходимы особые формы работы. В научной литературе ведется поиск так называемых активных, или нетрадиционных, форм взаимодействия ДОО и семьи. В словаре С.И. Ожегова «активный» понимается как 1) деятельный, энергичный, 2) действующий, развивающий.

Активные формы взаимодействия – это формы, при которых процесс взаимодействия организуется таким образом, что все участники оказываются вовлеченными в процесс познания, обсуждения. В процессе такого взаимодействия осуществляется поиск и обсуждение проблем воспитания и обучения детей, совместное принятие решение. Совместная деятельность педагога и родителей детей старшего дошкольного возраста может быть организована посредством таких активных форм взаимодействия, как семейный клуб, дискуссия, интерактивные игры, проектная деятельность, интерактивное взаимодействие посредством ИКТ.

Семейный клуб – это такая форма совместной деятельности педагога и родителей, при которой отношения строятся на принципах активности, добровольности и личной заинтересованности. В отличие от родительских

собраний в семейных клубах взаимодействие не предполагает назидательно-поучительную форму общения. Тематика встреч и обсуждаемые вопросы определяются родителями.

Дискуссия является одной из форм общения педагогов и родителей, в основе которой – свободное выражение своего мнения, поиск общего решения, учет мнения каждого, поиск компромисса. Дискуссия может проводиться в форме круглого стола (обмен мнениями по определенным вопросам воспитания детей старшего дошкольного возраста, например, подготовка к обучению в школе, роль игры в развитии личности старшего дошкольника и т.п.), симпозиума (обсуждение по определенной теме, выступления участников, обмен мнениями), дебатов (обсуждение противоположных точек зрения, спорных моментов).

Интерактивная игра предполагает игровое взаимодействие участников по определенной теме. Игры могут быть ролевыми, деловыми, на которых родители могут на время «стать детьми» или педагогами, чтобы увидеть изнутри особенности личности другого человека. В процессе игр родители осваивают определенные знания и умения по проблеме воспитания детей старшего дошкольного возраста.

Одной из популярных в последнее время формой взаимодействия ДОО с родителями является проектная деятельность. В основе проектов – стимулирование интереса родителей к определенным проблемам, овладение определенными знаниями, практическое применение полученных знаний. В основе метода проектов лежит развитие интересов родителей, умений самостоятельно конструировать свои знания и ориентироваться в информационном пространстве, развитие критического мышления.

Успешность взаимодействия дошкольной образовательной организации и семьи сегодня во многом зависит от того, насколько педагог-воспитатель использует в своей работе новые информационные технологии, имеющие огромный потенциал, призванный заинтересовать

родителей и создать условия для их активного участия в образовательно-воспитательном процессе современного образовательного учреждения. Современные средства коммуникаций предлагают новые формы сотрудничества с родителями дошкольников – электронная почта, телеконференции, чаты, форумы. В таких условиях требуется повышение компетентности педагогов.

И наконец, оценочно-результативный компонент модели включает критерии, на основании которых осуществляется оценка качества образовательных услуг: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса.

Таким образом, модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации включает целевой, содержательный компоненты, формы и методы, показатели эффективности и результат.

## Выводы по главе 1

Категория «качество образования» – сложная интегративная характеристика, которую можно трактовать в категориях совершенства (степени достижения) или соответствия целевым установкам.

В данной работе мы будем придерживаться целеориентированного и стандарт-ориентированного подхода, согласно которому качество образования понимается как соответствие стандарту (ФГОС ДО), как степень достижения поставленных образовательных целей и задач, удовлетворение ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых организацией образовательных услуг.

Управление можно представить, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации.

В образовании управление раскрывается как процесс, целенаправленный, системно организованный, включающие различные структурные компоненты, взаимосвязанные между собой, обеспечивающие целостность, эффективную реализацию целей образования, оптимальное развитие образовательного процесса.

Образовательный процесс как объект управления – это целенаправленный процесс по реализации общих и частных задач образования, воспитания и развития личности; специально организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и воспитанников, направленное на решение образовательных целей и задач.

Управление качеством образовательных услуг осуществляется на основе управленческих функций: целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля.

Модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации включает целевой, содержательный компоненты, формы и методы, показатели эффективности и результат.

## **ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Изучение эффективности управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации**

Экспериментальная работа по проблеме управления качеством образовательных услуг в Лангепасском городском муниципальном автономном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5 «Дюймовочка» (Ханты-Мансийский автономный округ, Тюменская область, г. Лангепас).

Экспериментальная работа проводилась в три этапа. На первом этапе была изучена эффективность управления качеством образовательных услуг в дошкольной организации ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5». На втором этапе была реализована модель управления качеством образовательных услуг в ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5». На третьем этапе проведена оценка эффективности разработанной модели.

Для реализации поставленных задач использовались следующие методы исследования: анализ документации (устав и локальные акты ДОО, годовой план, отчет по результатам самообследования, штатное расписание, приказы и другие); опрос (беседа с заведующим, педагогами).

На констатирующем этапе проведен анализ эффективности управления качеством образовательных услуг в ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5».

ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5» является некоммерческой организацией, созданной муниципальным образованием городской округ Лангепас, для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов местного самоуправления в сфере дошкольного образования.

Учредителем ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5» является администрация города Лангепаса в лице Департамента образования и молодежной

политики администрации города, собственником имущества образовательной организации является Комитет по управлению муниципальным имуществом администрации города Лангепаса.

В соответствии с Уставом, на основании лицензии от 14.07.2015 г. № 2139серия 86 ЛО1 №0001358 ЛГ МАДОУ «ДСОВ№5 «Дюймовочка» осуществляет свою основную деятельность – образовательную по основным образовательным программам дошкольного образования и дополнительным общеразвивающим программам. Дошкольная организация функционирует в режиме полного дня (12-ти часового пребывания), при 5-ти дневной рабочей неделе с выходными днями – суббота и воскресенье. Время нахождения детей – с 07:00 до 19:00 часов. В составе учреждения в 2018-2019 учебном году функционировало 11 групп общеразвивающей направленности от 1,5 до 8 лет. Количество детей на 2018-2019 учебный год – 259 человек.

На рисунке 2 представлены органы системы управления дошкольной образовательной организацией, основные направления деятельности коллегиальных органов управления, и их взаимодействие. Управление дошкольной образовательной организацией осуществляет заведующий совместной с Наблюдательным и Управляющим советом.

Функции Наблюдательного совета: рассмотрение плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения, рассмотрение отчетов об исполнении плана финансово-хозяйственной деятельности, внесение изменений и дополнений в Устав.

Функции Управляющего совета: осуществление руководства функционированием учреждения, контроль за соблюдением надлежащих условий в учреждении, утверждение ежегодного публичного доклада, согласование локальных нормативных актов.

Одной из функций заведующего является обеспечение качества образовательных услуг. Рассмотрим далее более подробно, как

осуществляется процесс управления качеством образования в ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5».

**Структура управления  
ЛГ МАДОУ «ДСОВ №5 «Дюймовочка»**

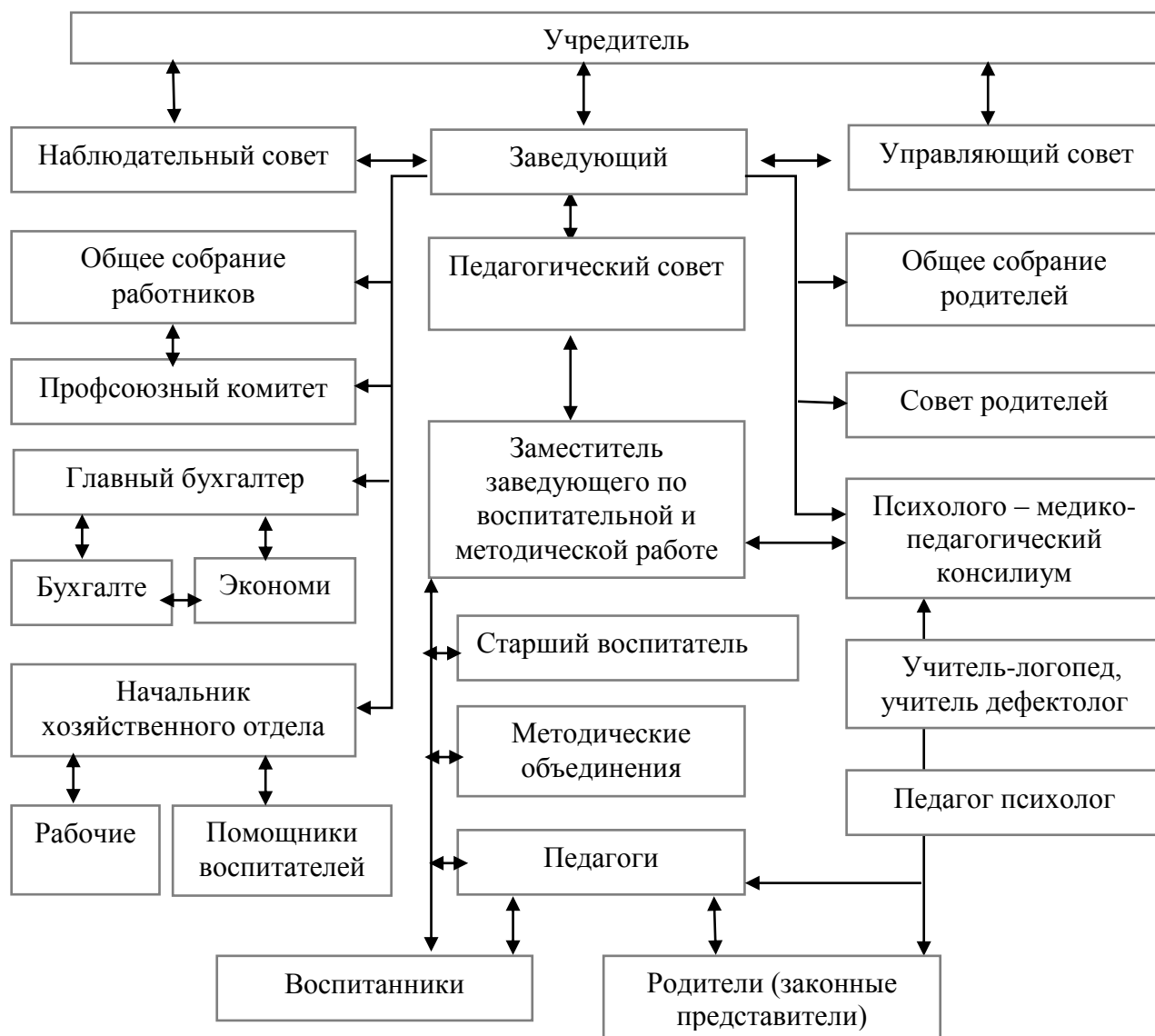


Рисунок 2 – Структура управления ЛГ МАДОУ ДСОВ № 5

Процесс управления качеством образовательных услуг в ЛГ МАДОУ ДСОВ № 5 осуществляется на основе процессно-функционального подхода к управлению, согласно которому руководитель ДОО реализует определенные управленческие функции, направленные на достижение высокого качества образовательных услуг.

Первый этап – это целеполагание и планирование. На основе результатов, полученных в предыдущем учебном году, руководителем и педагогическим коллективом определяют годовые задачи на новый учебный год. В соответствии с годовыми задачами разрабатывается план по реализации основной образовательной программой ДОО. Образовательный процесс осуществляется по основной образовательной программе дошкольного образования, парциальным и дополнительным общеразвивающим программам. Основная образовательная программа дошкольного образования разработана с учетом примерной образовательной программой «Радуга» (под редакцией Т.Н. Дороновой), парциальной программы «Основы безопасности детей дошкольного возраста» (Р.Б. Стеркина, О.Л. Князева, Н.Н. Авдеева), «Я – человек» (С.А. Козлова), «Социокультурные истоки» (А.С.Козлова, И.А. Кузьмин, А.В. Камкин), программе логопедической работы по преодолению фонетико-фонематического недоразвития у детей (Т.Б. Филичева, Г.В. Чиркина), программе логопедической работы по преодолению общего недоразвития речи у детей (Т.Б. Филичева, Т.В. Туманова, Г.В. Чиркина).

Второй этап – это реализация намеченного плана мероприятий, определение функциональных обязанностей лиц, участвующих в реализации образовательной программы, выполнение управленческих решений. Руководитель ДОО делегирует полномочия по управлению качеством образовательных услуг следующим работникам: заместитель заведующего по воспитательной и методической работе, начальник хозяйственного отдела. Роль заведующего – общее руководство, издание приказов, назначение ответственных. Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе отвечает за полноту, качество освоения детьми образовательной программы и условиями ее реализации. Начальник хозяйственного отдела отвечает за охрану жизни и здоровья детей и сотрудников, охрану труда, технику безопасности,



электробезопасность и противопожарную безопасность; состояние здания, помещений и прилегающих территорий.

Третий этап – контроль. Контроль включает изучение и анализ как текущего состояния качества образовательных услуг, так и итогового (годового) анализа качества. Для осуществления контроля в ДОО разработано Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО). Цель контроля – установить соответствие качества образовательных услуг в ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5» действующему законодательству РФ в сфере дошкольного образования. Контроль включает следующие мероприятия:

1. Определение цели, задач контроля, показателей и критериев оценивания деятельности по теме и виду контроля.

2. Анализ объекта контроля с помощью выбранных методов контроля и диагностического инструментария.

3. Разработка плана-задания контроля, издание приказа о проведении контроля, назначение сроков контроля и ответственных.

4. Непосредственный сбор информации о состоянии контролируемого объекта, анализ собранных данных.

5. Формулировка выводов по итогам контроля о соответствии или несоответствии полученных данных критериям оценки.

6. Оформление результатов контроля в форме справки или акта по результатам проверки, приказа по результатам проверки.

7. Обсуждение итоговых материалов контроля на педагогическом совете, привлечение к дисциплинарной ответственности должностных лиц, педагогических работников либо поощрение.

8. Издание приказа по итогам контроля с указанием ответственных, на которых возлагаются полномочия по устранению выявленных проблем.

В 2018-2019 году были проведены следующие мероприятия по организации тематического контроля:

– оценка качества подготовки воспитанников по всем образовательным областям с изучением уровня усвоения основной образовательной программы дошкольного образования;

– анализ уровня подготовки выпускников с оценкой уровня психологической готовности к обучению в школе;

– оценка качества работы по оздоровлению воспитанников, организации питания и медицинского обслуживания в ДОО, уровня заболеваемости детей;

– оценка качества работы по организации образовательной деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья (нарушение речи).

Помимо данных форм тематического контроля, ежегодно проводится итоговый контроль, по итогам которого на сайте ЛГ МАДОУ ДСОВ № 5 публикуются результаты самообследования. Отчет включает следующие разделы:

1. Общая характеристика ДОО.
2. Система управления ДОО.
3. Организация образовательной деятельности.
4. Охрана и укрепление здоровья детей.
5. Условия осуществления образовательной деятельности.
6. Организация развивающей предметно-пространственной среды.
7. Учебно-методического обеспечение образовательного процесса.
8. Библиотечно-информационное обеспечение.
9. Материально-техническое обеспечение ДОО.
10. Условия для обеспечения безопасности жизнедеятельности.
11. Мнение родителей о деятельности образовательной организации.
12. Функционирование внутренней системы оценки качества образовательных услуг.

13. Показатели деятельности, установленные Министерством образования и науки Российской Федерации образовательного учреждения.

14. Перспективы развития ДОО.

В первом разделе представлена общая характеристика дошкольной образовательной организации, направления взаимодействия с социальными партнерами.

Во втором разделе представлена система управления дошкольной образовательной организации, дана функциональная характеристика органов системы управления дошкольной образовательной организацией, основные направления деятельности коллегиальных органов управления, и их взаимодействие.

В третьем разделе представлено описание организации образовательной деятельности: организация учебного процесса, информация о видах реализуемых программ, содержание и качество подготовки воспитанников, уровень подготовки выпускников к школьному обучению, достижения воспитанников, организация дополнительного образования детей. Для оценки качества образовательных услуг проводится мониторинг индивидуального развития детей (педагогическая диагностика) по образовательным областям. Педагогическая диагностика осуществляется с помощью наблюдений, бесед, продуктов детской деятельности, специальных педагогических ситуаций, проводится 2 раза в учебный год (октябрь и апрель). Результаты педагогической диагностики оформляются в виде аналитической справки.

В четвертом разделе представлены мероприятия, проводимые с целью охраны и укрепления здоровья детей, результаты мониторинга общей заболеваемости, физического развития дошкольников. Также представлены мероприятия, которые направлены на оздоровление воспитанников и укрепление их здоровья, организацию питания.

В пятом разделе представлены условия осуществления образовательной деятельности, в том числе количественный и качественный и состав педагогических работников, награды и достижения работников, уровень квалификации.

В шестом разделе представлено описание развивающей предметно-пространственной среды, ее соответствие ФГОС ДО, оснащенности необходимым оборудованием и инвентарем для реализации основной образовательной программы.

В седьмом-девятом разделах представлено описание материально-технического оснащения ДОО – это учебно-методическое обеспечение образовательного процесса, библиотечно-информационное обеспечение, материально-техническое обеспечение учреждения. В отдельный раздел выделены условия для обеспечения безопасности жизнедеятельности, в том числе медицинское обслуживание, организация питания.

В 11 разделе дана характеристика удовлетворенности родителей деятельностью ДОО.

Раздел 12 – это описание существующей в ДОО внутренней системы оценки качества образования. Показатели деятельности, установленные Министерством образования и науки Российской Федерации образовательной организации, представлены в разделе 13.

Завершает отчет о самообследовании раздел «Перспективы развития образовательной организации».

В целом отчет о самообследовании ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5» можно считать достаточно информативным, отражающим различные аспекты деятельности ДОО. При этом следует отметить, что недостаточно четко определены критерии и показатели, по которым оценивается качество образовательных услуг в ДОО.

Также следует отметить, что в отчете не отражены такие показатели качества образовательных услуг, как комфортность условий образовательной деятельности в соответствии с ФГОС ДО и

удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса, в первую очередь родителей (законных представителей).

В отчете по самообследованию, а также в системе деятельности руководителя по управлению качеством образовательных услуг не уделено вниманию таким аспектам деятельности ДОО, как методическая работа и организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг.

Таким образом, по итогам проведенного анализа по изучению эффективности управления качеством образовательных услуг в Лангепасском городском муниципальном автономном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5 «Дюймовочка» (Ханты-Мансийский автономный округ, Тюменская область, г. Лангепас) выявлены следующие направления деятельности руководителя:

1. Одна из функций заведующего – это обеспечение качества образовательных услуг. Процесс управления качеством образования в ЛГ МАДОУ ДСОВ № 5 осуществляется на основе процессно-функционального подхода к управлению, согласно которому руководитель ДОО реализует определенные управленческие функции, направленные на достижение высокого качества образовательных услуг.

2. Процесс управления осуществляется поэтапно. Первый этап – это целеполагание и планирование. На основе результатов, полученных в предыдущем учебном году, руководителем и педагогическим коллективом определяют годовые задачи на новый учебный год. В соответствии с годовыми задачами разрабатывается план по реализации основной образовательной программой ДОО. Второй этап – это реализация намеченного плана мероприятий, определение функциональных обязанностей лиц, участвующих в реализации образовательной

программы, выполнение управленческих решений. Третий этап – контроль.

3. Руководитель ДОО делегирует полномочия по управлению качеством образования следующим работникам: заместитель заведующего по воспитательной и методической работе, начальник хозяйственного отдела. Роль заведующего – общее руководство, издание приказов, назначение ответственных. Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе отвечает за полноту, качество освоения детьми образовательной программы и условиями ее реализации. Начальник хозяйственного отдела отвечает за охрану жизни и здоровья детей и сотрудников, охрану труда, технику безопасности, электробезопасность и противопожарную безопасность; состояние здания, помещений и прилегающих территорий.

4. Контроль включает изучение и анализ как текущего состояния качества образовательных услуг, так и итогового (годового) анализа качества. Для осуществления контроля в ДОО разработано Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО). Контроль включает следующие мероприятия: определение цели, задач контроля, показателей и критериев оценивания деятельности по теме и виду контроля, разработка плана-задания контроля, издание приказа о проведении контроля, назначение сроков контроля и ответственных, непосредственный сбор информации, оформление результатов контроля в форме справки или акта, привлечение к ответственности должностных лиц, педагогических работников, издание приказа по итогам контроля с указанием ответственных, на которых возлагаются полномочия по устранению выявленных проблем.

5. Темы тематического контроля включают оценку качества подготовки воспитанников по всем образовательным областям, подготовки выпускников с оценкой уровня психологической готовности к обучению в школе, качества работы по оздоровлению воспитанников, организации

питания и медицинского обслуживания в ДОО, уровня заболеваемости детей; качества работы по организации образовательной деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья (нарушение речи).

6. Итоговый контроль направлен на оценку качества образования по итогам учебного года. По итогам контроля публикуется отчет о самообследовании, включающие разделы по описанию системы управления, организации образовательной деятельности, охране и укреплению здоровья детей, условия осуществления образовательной деятельности, описание материально-технического оснащения, ВСОКО и другие разделы.

7. К недостаткам существующей системы управления качеством образовательных услуг можно отнести то, что в отчете не отражены такие показатели качества образовательных услуг, как комфортность условий образовательной деятельности в соответствии с ФГОС ДО, удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса, в первую очередь родителей (законных представителей), организация методической работы и взаимодействие с родителями – заказчиками образовательных услуг.

Далее рассмотрим, каким образом можно преодолеть выявленные недостатки управления качеством образовательных услуг в Лангепасском городском муниципальном автономном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5» в разработанной нами модели управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

## 2.2. Реализация модели управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации

Модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной организации включает следующие блоки: целевой, содержательный компоненты, формы и методы, показатели эффективности и результат.

Мониторинг является важнейшим этапом в структуре деятельности руководителя, который является основой для принятия дальнейших управленческих решений. Именно поэтому мониторинг выбран нами как одно из важнейших организационно-педагогических условий.

### *Мониторинг уровня качества образовательных услуг в ДОО*

В качестве критериев оценки качества образовательных услуг в дошкольной организации мы предлагаем использовать следующие показатели:

- открытость и доступность информации об образовательной организации;
- комфортность условий образовательной деятельности;
- компетентность работников образовательной организации;
- удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса [52].

Бланк оценки качества образовательных услуг в дошкольной организации представлен в Приложении А.

Каждый параметр включает комплекс показателей, каждый из которых оценивается в баллах от 0 до 2:

- 0 баллов – параметр отсутствует;
- 1 балл – параметр присутствует частично;
- 2 балла – параметр присутствует [74].

К показателям, характеризующим открытость и доступность информации о ДОО, отнесены:



– полнота и актуальность информации о ДОО и ее деятельности, размещенной на официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»;

– наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических работниках организации;

– доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг;

– доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в ДОО от получателей образовательных услуг.

Результаты анализа параметра «Открытость и доступность информации об образовательной организации» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Открытость и доступность информации об образовательной организации

Показатели	Баллы
Полнота и актуальность информации о ДОО и ее деятельности на официальном сайте в сети «Интернет»	8
Наличие на официальном сайте организации сведений о педагогических работниках организации	7
Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, на сайте	6
Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших от получателей образовательных услуг	0
Итого	21

Комфортность условий образовательной деятельности оценивается в соответствии с ФГОС ДО и включает материально-технические условия (соответствие развивающей предметно-пространственной среды требованиям ФГОС ДО). Анализ показателей, характеризующих комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность в ДОО:

1) Материально-техническое и информационное обеспечение ДОО:

– соответствие материально-технической базы ДОО реализации основной образовательной программы (2 балла);

– соответствие материально-технической базы ДОО действующим санитарным и противопожарным нормам (2 балла);

– соответствие материально-технической базы ДОО нормам охраны труда работников ДОО (2 балла);

– обеспечение доступа педагогическим работникам, переходящим на ФГОС, к электронным образовательным ресурсам, размещенным в федеральных и региональных базах данных (0 баллов);

– наличие учебно-методических пособий, оборудования, отвечающих требованиям ФГОС ДО (0 баллов).

По итогам анализа материально-технического и информационного обеспечения ДОО получены следующие данные – 6 баллов. Отсутствует возможность доступа педагогическим работникам, переходящим на ФГОС, к электронным образовательным ресурсам, размещенным в федеральных и региональных базах данных, необходимо обновление учебно-методических пособий, оборудования, отвечающих требованиям ФГОС ДО.

2. Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся:

– в ДОО имеется спортивная площадка, физкультурно-музыкальный зал, физкультурные уголки в группах (2 балла);

– в группах имеется здоровьесберегающее оборудование, используемое в профилактических целях, информационное оборудование по формированию ЗОЖ, по безопасности жизнедеятельности в соответствии с требованиями санитарных правил (2 балла);

– в ДОО имеется медицинский блок, в состав которого входят следующие помещения: смотровой кабинет (2 балла);

– помещение для работы медицинского персонала оснащено оборудованием для проведения профилактических осмотров, иммунизации, оказания первой медицинской помощи (2 балла);

– в ДОО имеется помещение для хранения и приготовления пищи в соответствии с требованиями санитарных правил (2 балла).

По итогам анализа условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания получены следующие данные – 10 баллов. В ДОО созданы все условия для охраны и укрепления здоровья детей.

3. Наличие дополнительных образовательных программ:

– по социально-коммуникативному развитию (2 балла): «Основы безопасности детей дошкольного возраста» (Р.Б. Стеркина, Н.Н. Авдеева, О.Л. Князева) и другие;

– по познавательному развитию (0 баллов);

– по речевому развитию (0 баллов);

– по физическому развитию (0 баллов);

– по художественно-эстетическому развитию (2 балла): программа художественного воспитания, обучения и развития детей 2-7 лет «Цветные ладошки» (И.А. Лыкова).

Не реализуются дополнительные программы, направленные на речевое, познавательное и физическое развитие детей (4 балла).

4. Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся

– наличие в штате педагога-психолога (2 балла);

– наличие в штате учителя-логопеда (2 балла);

– наличие в штате социального педагога (0 баллов);

– наличие в штате медицинского работника (2 балла);

– наличие в штате педагога дополнительного образования (0 баллов).

По итогам анализа получены следующие данные – 6 баллов. В штате ДОО отсутствует социальный педагог и педагог дополнительного образования.

5. Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья:

– наличие специалистов для работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья – ОНР (педагог-психолог, учитель-логопед) (2 балла);

– наличие кабинетов для специалистов (педагог-психолог, учитель-логопед) (2 балла);

– обучение осуществляется на основе образовательных программ, адаптируемых при необходимости для обучения детей с ОВЗ с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья (2 балла);

– наличие предметно-развивающей среды в группах для детей ограниченными возможностями здоровья (2 балла);

– организация взаимодействия с родителями детей с ограниченными возможностями здоровья (2 балла).

По итогам анализа получены следующие данные – 10 баллов. В ДОО функционирует группы для детей с нарушением речи. Кабинеты специалистов и группы оснащены необходимым оборудованием, методической литературой. Организовано сотрудничество с родителями детей.

Результаты анализа параметра «Комфортность условий образовательной деятельности» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Комфортность условий образовательной деятельности

Показатели	Баллы
Материально-техническое и информационное обеспечение ДОО	6
Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся	10
Наличие дополнительных образовательных программ	4
Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся	6
Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья	10
Итого	36

Компетентность работников образовательной организации оценивается по следующим показателям:

– педагогическими кадрами дошкольное учреждение укомплектовано на 100 % – 2 балла;

– наличие педагогического образования, из них 5 человек (33%) имеют высшее образование, 10 человек (67%) – средне-специальное образование – 2 балла;

– наличие квалификационной категории: 13 педагогов (87%) имеют квалификационную категорию, из них: высшую – 3 человека (20%); первую – 6 человека (40 %); не аттестованы – 4 человека (26,6 %) – 1 балл;

– наличие школы молодого педагога – 2 балла. Возрастной ценз педагогов: от 25 до 35 лет имеют 5 педагогов, от 35 до 45 лет – 6 педагогов, от 45 до 55 лет – 4 педагога;

– наличие условий для курсовой подготовки и переподготовки – 2 балла. С целью планомерного повышения квалификации заключен договор о реализации программ дополнительного профессионального образования, а именно: проведение курсов повышения квалификации, курсов профессиональной переподготовки, модульных курсов, для руководителей и педагогических работников.

Результаты анализа параметра «Компетентность работников образовательной организации» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Компетентность работников образовательной организации

Показатели	Баллы
Укомплектованность кадрами	2
Уровень квалификации педагогических работников	1
Наличие школы молодого педагога	2
Наличие условий для курсовой подготовки и переподготовки	2
Организация методической службы	1
Итого	9

Таким образом, администрация ДОО на оптимальном уровне формирует кадровую политику в части повышения уровня образованности и профессиональной компетентности педагогов ДОО, что влияет на качество образовательного процесса в целом. Но при этом недостаточно эффективно организована методическая работа в ДОО, задействованы в основном традиционные формы работы с педагогами.

Удовлетворенность качеством образовательных услуг всех субъектов образовательного процесса оценивается в процессе изучения мнения родителей (законных представителей) о соответствии их запросов уровню предоставляемых образовательных услуг.

Для выявления отношения родителей к детскому саду, степени удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг и для определения направления работы по взаимодействию ДОО с семьей проведено анкетирование.

Проведен опрос родителей: «Удовлетворяет ли Вас качество образовательных услуг по познавательному-речевому развитию (занятия по математике, ознакомлению с окружающим, развитию речи, грамоте, конструированию); социально-коммуникативному развитию (обучение правилам поведения, умению общаться, разрешать конфликты); физическому развитию и здоровьесбережению; художественно-эстетическому развитию (музыкальные занятия, занятия по рисованию, лепке, аппликации):

- высокий уровень: удовлетворяет полностью по всем направлениям;
- средний уровень: удовлетворяет частично, по отдельным направлениям;
- низкий уровень: не удовлетворяет полностью».

Анкета представлена в Приложении Б.

По итогам опроса доля родителей, оценивающих качество образовательных услуг на высоком уровне, составляет 30%. Частично удовлетворяет 60%, не удовлетворяет 10% родителей.

Организация работы с родителями осуществляется в соответствии с годовым планом ДОО: проводятся консультации, родительские собрания (в том числе с привлечением педагогов-специалистов, психолога, медицинского работника), имеется информационный стенд для родителей, проводятся совместные мероприятия детей и родителей, используется анкетирование с целью изучения запросов, мнений родителей о работе ДОО. Проводятся совместные праздники, конкурсы, досуги, развлечения, выставки (таблица 5).

Таблица 5 – Удовлетворенность качеством образовательных услуг всех субъектов образовательного процесса

Показатели	Баллы
Уровень удовлетворенности родителей качеством образовательных услуг	1
Разнообразие форм взаимодействия с родителями	1
Наличие активных, нетрадиционных форм взаимодействия с родителями	0
Итого	2

Таким образом, по итогам проведенной оценки качества образовательного процесса мы выяснили, что наименьшее количество баллов получили такие показатели, как организация методической работы в ДОО, организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг посредством активных и нетрадиционных форм взаимодействия.

На следующем этапе были определены направления деятельности по повышению эффективности деятельности методической работы и организации взаимодействия с родителями.

*Методическая работа – повышение уровня компетентности педагогических работников дошкольной образовательной организации.*

Реализация данных условий осуществлялась через функции управления, содержание которых представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Мероприятия по реализации условий управления профессиональной компетентностью персонала в ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5»

Направления	Содержание деятельности	Ожидаемый результат
Нормативно-правовое	Разработка документации по обеспечению мотивации труда педагогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Положение об оплате труда работников ДОО;</li> <li>– Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОО;</li> <li>– Положения о структурных подразделениях ДОО;</li> <li>– Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио;</li> <li>- Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников</li> </ul>
Научно-методическое	Организация работы по педагогической поддержке становления мастерства педагогов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Информация о затруднениях и проблемах в работе педагогов;</li> <li>– банк инноваций;</li> <li>– методические и аналитические материалы для аттестации педагогических работников;</li> <li>– информация по обобщению педагогического опыта;</li> <li>– организация работы методического кабинета, в т.ч. виртуального</li> </ul>
Социально-психологическое	Развитие корпоративной культуры ДОО с целью улучшения психологического климата в коллективе	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание символики ДОО;</li> <li>– традиции ДОО;</li> <li>– профессиональные ценности педагогов</li> </ul>
Материально-техническое	Улучшение условий труда воспитателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Организация в ДОО комнаты психологической разгрузки;</li> <li>– оформление интерьера ДОО;</li> <li>– создание условий для внедрения информационных технологий (создание локальной сети, сайта ДОО, виртуального методического кабинета, создание электронного банка методических материалов)</li> </ul>

Важным условием формирования компетентности педагогов является формирование мотивации. Нормативно-правовое направление



включает разработку документации по обеспечению мотивации труда педагогов. Это:

Положение об оплате труда работников ДОО.

Положение о премировании и материальном стимулировании сотрудников ДОО.

Положения о структурных подразделениях ДОО.

Положения о смотрах-конкурсах, о конкурсе портфолио.

Положение о рейтинговой оценке работы сотрудников.

Научно-методическое направление – это система педагогической поддержки становления мастерства педагогов с помощью научно-методической службы ДОО, которая включает:

– Школу молодого специалиста с педагогическим стажем до трех лет и педагогов, начинающих свою деятельность в ДОО.

– Рабочую группу по проблеме развития творческого потенциала педагогов. Она объединяет педагогов высшей и первой квалификационной категории, творчески работающих воспитателей. Основная цель лаборатории – инновационные технологии.

– Рабочую группу по проблеме внедрения информационных технологий. Цель: обеспечение максимально полного использования информационных технологий в профессиональной деятельности воспитателей ДОО. Предусмотрено повышение квалификации педагогов в области ИКТ.

– Временные творческие группы создаются для решения конкретных задач и активизации деятельности педагогического коллектива по выбранному направлению.

– Ежегодный конкурс «Воспитатель года».

Социально-психологическое направление включает развитие корпоративной культуры ДОО с целью улучшения психологического климата в коллективе. Для этого создается творческая группа по теме: «Пути и средства развития корпоративной культуры ДОО».

Материально-техническое направление реализуется с целью улучшения условий труда воспитателей и включает: организацию в ДОО комнаты психологической разгрузки; совместное благоустройство территории ДОО; оформление интерьера ДОО в соответствии с философией; создание условий для внедрения ИКТ.

Реализация программы развития осуществляется поддержкой методической и психологической служб ДОО.

*Организация взаимодействия с родителями – заказчиками образовательных услуг.*

Цель работы: создание системы методической работы с использованием индивидуального и дифференцированного подхода к педагогам, обеспечивающей повышение профессиональной компетентности воспитателей по вопросам использования активных форм взаимодействия с родителями.

Формы работы с педагогами представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Система работы по формированию компетентности воспитателей по использованию активных форм взаимодействия с родителями

Поставленные задачи	Планируемые действия	Ожидаемый результат
Определение и корректировка уровня профессионально-педагогической компетентности воспитателей	Подбор критериев определения уровня педагогической компетентности по вопросам организации активных форм взаимодействия с родителями, диагностика педагогов и анализ полученных данных	Выявление оснований для отбора содержания и форм методической работы
Проведение психолого-педагогического обучения педагогов по вопросам организации активных форм взаимодействия с родителями	Проведение педагогического совета	Улучшение теоретической, и практической подготовленности педагогов по вопросам организации активных форм взаимодействия с родителями
	Семинар-практикум Методические оперативки Цель: обзор новой педагогической литературы по проблемам организации активных форм взаимодействия с родителями	

Стимулирование активности педагогов в обновлении, совершенствовании содержания работы с родителями	Проведение конкурса проектов по разработке и внедрению активных форм взаимодействия: вторая младшая группа – круглый стол; средняя группа – семейный клуб; старшая группа – информационные технологии	Высокий уровень активности воспитателей в организации активных форм взаимодействия с родителями
Обеспечение профессионального творческого и культурного роста педагогов с учётом современных требований	Организация МО воспитателей по организации активных форм взаимодействия с родителями	Создание единой системы планирования, улучшение содержания работы с родителями
Совершенствование профессионального мастерства молодых воспитателей	Организация занятий «Школы молодого педагога»	Повышение уровня профессионального мастерства
Изучение и внедрение в практику работы инновационных форм взаимодействия с родителями	Защита проектов: - первая младшая группа – электронная газета; - подготовительная к школе группа – интерактивные игры	Обновление форм и методов работы с родителями
Обобщение профессионального педагогического опыта, осуществление его пропаганды и внедрение в практику работы МДО	Организация открытых просмотров педагогической деятельности Мастер-классы Творческие отчеты	Публичное представление опыта работы педагогов ДОО
Повышение ИКТ-компетентности педагогов	Семинар-практикум	Высокий уровень ИКТ-компетентности

В процессе работы с педагогами использовались следующие формы работы:

– педагогический совет, на котором воспитатели были ознакомлены с задачами предстоящей работы, разработан план действий (вводный педсовет), подведены итоги (итоговый);

– семинары-практикумы по ознакомлению воспитателей с активными формами взаимодействия и формированию умений их применять в работе с родителями в своих группах;

– проекты: первая младшая группа – электронная газета; вторая младшая группа – круглый стол; средняя группа – семейный клуб; старшая группа – ИКТ, подготовительная к школе группа – интерактивные игры;

– организация «Школы молодого педагога» по ознакомлению молодых воспитателей с методикой проведения как традиционных, так и активных форм взаимодействия;

– организация методического объединения воспитателей по вопросам организации активных форм взаимодействия с родителями в ДОО.

Поскольку не все педагоги имеют высокий уровень компьютерной грамотности, без чего невозможна организация форм взаимодействия с родителями с помощью ИКТ, были проведены семинары-практикумы по повышению ИКТ-компетентности педагогов (Приложение В).

Разработанная система повышения информационной компетентности педагогов дала свои результаты, а именно – педагоги научились:

– создавать графические и текстовые документы (самостоятельно оформляют групповую документацию, диагностику и т. д.);

– применять электронные дидактические и педагогические программные средства;

– владеть навыками поиска информации в Интернете;

– владеть программой PowerPoint для создания мультимедийных презентаций;

– разрабатывать консультации для родителей с использованием информационных технологий;

– владеть способами и методами применения компьютерных технологий в работе с родителями;

– организовывать интерактивное взаимодействие с родителями посредством ИКТ.

Работа с воспитателями была направлена на формирование педагогической компетентности по использованию активных форм взаимодействия с родителями. Работа с родителями проводилась с помощью различных форм, предполагающих активное участие родителей как полноправных субъектов образовательного процесса. Использовались такие формы работы, как круглый стол, семейный клуб, интерактивные игры, ИКТ.

Таким образом, при разработке модели качества образовательных услуг в дошкольной организации в основу была взята процессная модель управления, согласно которой выделяются следующие блоки (этапы управления): этап проектирования: мониторинг и анализ текущего состояния образовательной системы, прогноз развития ситуации, целеполагание, планирование; этап реализации управленческих действий: организация и стимулирование (мотивация); этап оценки: контроль, анализ эффективности.

Первое условие – мониторинг качества образовательных услуг в дошкольной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса.

На следующем этапе были определены направления деятельности по повышению эффективности деятельности методической работы и организации взаимодействия с родителями. Это позволило реализовать второе и третье условие, заявленное в гипотезе настоящего исследования.

### 2.3. Анализ результатов экспериментальной работы по управлению качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации

На контрольном этапе был проведен повторный мониторинг качества образовательных услуг в дошкольной образовательной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса.

Результаты анализа параметра «Открытость и доступность информации об образовательной организации» представлены в таблице 8 и на диаграмме (рисунок 3).

Таблица 8 – Открытость и доступность информации об образовательной организации

Показатели	Баллы	
	Констатирующий этап	Контрольный этап
Полнота и актуальность информации о ДОО и ее деятельности на официальном сайте в сети «Интернет»	8	10
Наличие на официальном сайте организации сведений о педагогических работниках организации	7	10
Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, на сайте	6	8
Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших от получателей образовательных услуг	0	6
Итого	21	34

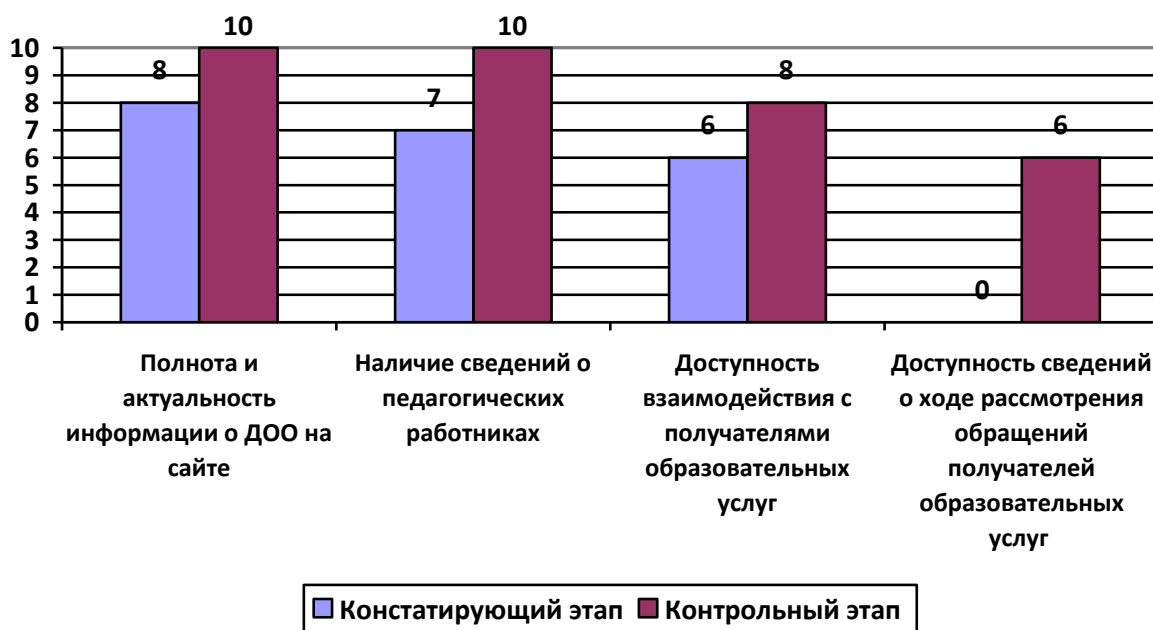


Рисунок 3 – Открытость и доступность информации об образовательной организации, в баллах

Для оценки полноты и актуальности информации о ДОО и ее деятельности, размещенной на официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», мы изучили следующие показатели:

- наличие сайта в сети Интернет (2 балла);
- наличие сведений о ДОО (2 балла);
- наличие информации о законе «Об образовании в Российской Федерации» (2 балла);
- наличие информации о ФГОС ДО (2 балла);
- наличие ссылок на нормативно-правовые, психолого-педагогические ресурсы (2 балла).

По итогам анализа сайта ДОО получены следующие данные – 10 баллов.

На официальном сайте организации в сети Интернет имеются в наличии следующие сведения о педагогических работниках организации:

- информация о кадрах актуальна на текущий учебный год (2 балла);

– представлены данные о стаже, уровне квалификации педагогов (2 балла);

– имеются сведения о прохождении курсов повышения квалификации (2 балла);

– представлены данные об администрации ДОО (ФИО, контактные данные) (2 балла);

– имеются блоги специалистов ДОО (2 балла).

По итогам анализа сведений о педагогических работниках получены следующие данные – 10 баллов.

Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг оценена следующим образом:

– на сайте представлены телефоны администрации ДОО (2 балла);

– на сайте представлены адреса электронной почты администрации ДОО (2 балла);

– имеются форумы и чаты для общения со специалистами (1 балл);

– имеется возможность задать вопрос руководству ДОО (2 балла);

– имеется возможность внесения предложений, направленных на улучшение работы ДОО (1 балл).

По итогам анализа получены следующие данные – 8 баллов.

Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в ДОО от получателей образовательных услуг:

– доступны сведения о ходе рассмотрения обращений родителей по телефону (0 баллов);

– доступны сведения о ходе рассмотрения обращений родителей по электронной почте (2 балла);

– доступны сведения о ходе рассмотрения обращений родителей через сайт ДОО (2 балла);

– на сайте представлены данные о наиболее частных вопросах и причинах обращения родителей (2 балла);



– на сайте представлен отчет о работе с обращениями родителей (0 баллов).

По итогам анализа сайта ДОО получены следующие данные – 6 баллов.

Всего по итогам анализа по данному параметру набрано 34 балла из 40 возможных, что выше по сравнению с результатами констатирующего этапа.

Результаты анализа параметра «Комфортность условий образовательной деятельности» представлены в таблице 9 и на рисунке 4.

Таблица 9 – Комфортность условий образовательной деятельности

Показатели	Баллы	
	Констатирующий этап	Контрольный этап
Материально-техническое и информационное обеспечение ДОО	6	8
Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся	10	10
Наличие дополнительных образовательных программ	4	8
Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся	6	8
Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья	10	10
Итого	36	44

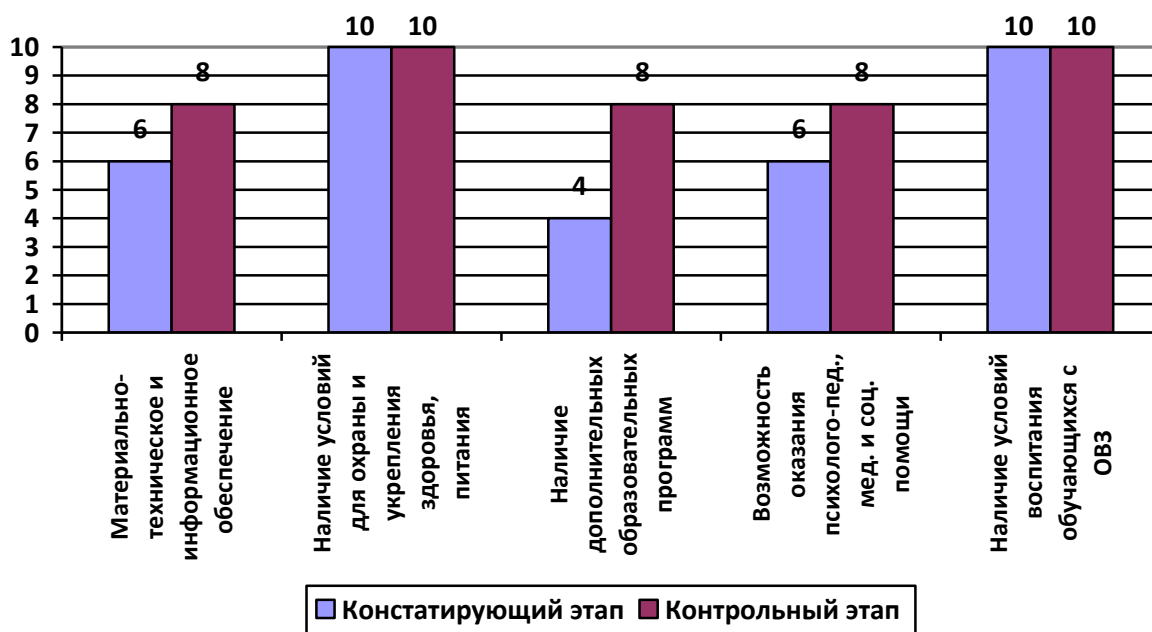


Рисунок 4 – Комфортность условий образовательной деятельности, в баллах

Анализ показателей, характеризующих комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность в ДОО:

1) Материально-техническое и информационное обеспечение ДОО:

– соответствие материально-технической базы ДОО реализации основной образовательной программы (2 балла);

– соответствие материально-технической базы ДОО действующим санитарным и противопожарным нормам (2 балла);

– соответствие материально-технической базы ДОО нормам охраны труда работников ДОО (2 балла);

– обеспечение доступа педагогическим работникам, переходящим на ФГОС, к электронным образовательным ресурсам, размещенным в федеральных и региональных базах данных (0 баллов);

– наличие учебно-методических пособий, оборудования, отвечающих требованиям ФГОС ДО (2 баллов).

По итогам анализа материально-технического и информационного обеспечения ДОО получены следующие данные – 8 баллов.

2. Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся:

– в ДОО имеется спортивная площадка, физкультурно-музыкальный зал, физкультурные уголки в группах (2 балла);

– в группах имеется здоровьесберегающее оборудование, используемое в профилактических целях, информационное оборудование по формированию ЗОЖ, по безопасности жизнедеятельности в соответствии с требованиями санитарных правил (2 балла);

– в ДОО имеется медицинский блок, в состав которого входят следующие помещения: смотровой кабинет (2 балла);

– помещение для работы медицинского персонала оснащено оборудованием для проведения профилактических осмотров, иммунизации, оказания первой медицинской помощи (2 балла);

– в ДОО имеется помещение для хранения и приготовления пищи в соответствии с требованиями санитарных правил (2 балла).

По итогам анализа условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания получены следующие данные – 10 баллов. В ДОО созданы все условия для охраны и укрепления здоровья детей.

3. Наличие дополнительных образовательных программ:

– по социально-коммуникативному развитию (2 балла): «Основы безопасности детей дошкольного возраста» (Р.Б. Стеркина, Н.Н. Авдеева, О.Л. Князева);

– по познавательному развитию (2 балла): разработана программа кружка по ТРИЗ;

– по речевому развитию (0 баллов);

– по физическому развитию (2 балла): разработана программа кружка по ритмике;

– по художественно-эстетическому развитию (2 балла): программа художественного воспитания, обучения и развития детей 2-7 лет «Цветные ладошки» (И.А. Лыкова).

Не реализуются дополнительные программы, направленные на речевое развитие детей (8 баллов).

4. Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся

- наличие в штате педагога-психолога (2 балла);
- наличие в штате учителя-логопеда (2 балла);
- наличие в штате социального педагога (0 баллов);
- наличие в штате медицинского работника (2 балла);
- наличие в штате педагога дополнительного образования (2 балла).

По итогам анализа получены следующие данные – 8 баллов. В штате ДОО отсутствует социальный педагог.

5. Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья:

– наличие специалистов для работы с детьми с ограниченными возможностями здоровья – нарушение речи (педагог-психолог, учитель-логопед) (2 балла);

– наличие кабинетов для специалистов (педагог-психолог, учитель-логопед) (2 балла);

– обучение осуществляется на основе образовательных программ, адаптируемых при необходимости для обучения детей с ОВЗ с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья (2 балла);

– наличие предметно-развивающей среды в группах для детей ограниченными возможностями здоровья (2 балла);

– организация взаимодействия с родителями детей с ограниченными возможностями здоровья (2 балла).

По итогам анализа получены следующие данные – 10 баллов. В ДОО функционирует группы для детей с нарушением речи. Кабинеты специалистов и группы оснащены необходимым оборудованием, методической литературой. Организовано сотрудничество с родителями детей.

Всего по итогам анализа по данному параметру набрано 44 балла из 50 возможных, что выше по сравнению с результатами констатирующего этапа.

Кадровый потенциал ДОО:

– педагогическими кадрами дошкольное учреждение укомплектовано на 100 % (15 человек) – 2 балла;

– наличие педагогического образования, из них 5 человек (33%) имеют высшее образование, 10 человек (67%) – средне-специальное образование – 2 балла;

– наличие квалификационной категории – 2 балла;

– наличие школы молодого педагога – 2 балла. Возрастной ценз педагогов: от 25 до 35 лет имеют 5 педагогов, от 35 до 45 лет – 6 педагогов, от 45 до 55 лет – 4 педагога;

– наличие условий для курсовой подготовки и переподготовки – 2 балла.

Всего 10 баллов.

Результаты анализа параметра «Компетентность работников образовательной организации» представлены в таблице 10 и на диаграмме (рисунок 5).

Таблица 10 – Компетентность работников образовательной организации

Показатели	Баллы	
	Констатирующий этап	Контрольный этап
Укомплектованность кадрами	2	2
Уровень квалификации педагогических работников	1	2
Наличие школы молодого педагога	2	2
Наличие условий для курсовой подготовки и переподготовки	2	2
Организация методической службы	1	2
Итого	9	10

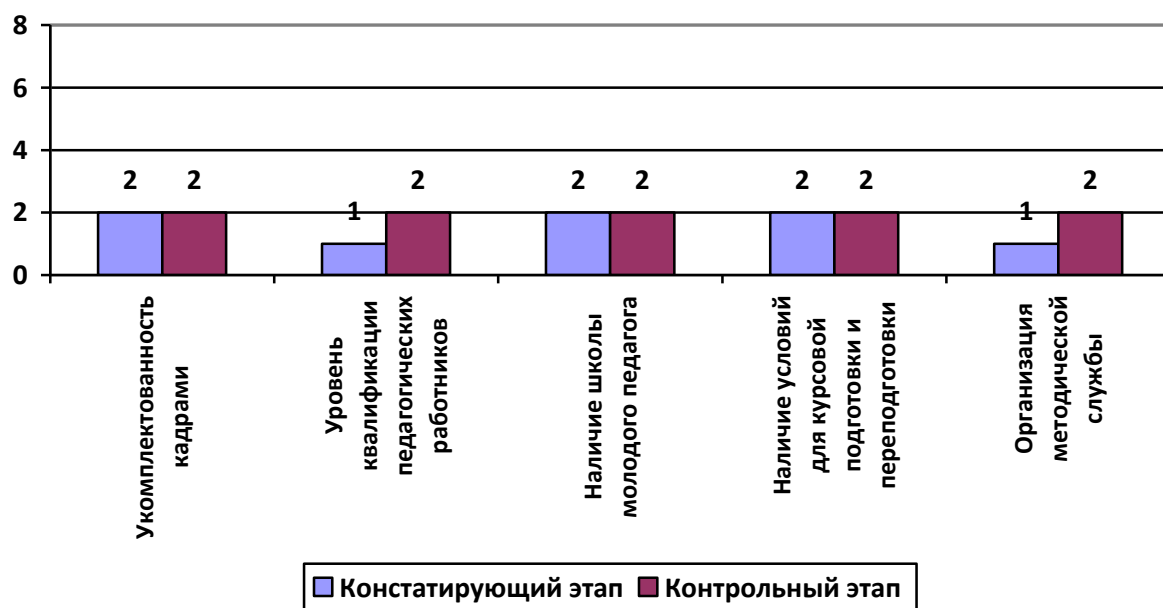


Рисунок 5 – Компетентность работников образовательной организации, в баллах

Для изучения удовлетворенности качеством образования всех субъектов образовательного процесса проведен повторный опрос родителей: «Удовлетворяет ли Вас качество образовательных услуг по познавательно-речевому развитию (занятия по математике, ознакомлению с окружающим, развитию речи, грамоте, конструированию); социально-коммуникативному развитию (обучение правилам поведения, умению общаться, разрешать конфликты); физическому развитию и здоровьесбережению; художественно-эстетическому развитию (музыкальные занятия, занятия по рисованию, лепке, аппликации):

- высокий уровень: удовлетворяет полностью по всем направлениям;
- средний уровень: удовлетворяет частично, по отдельным направлениям;
- низкий уровень: не удовлетворяет полностью».

По итогам опроса доля родителей, оценивающих качество образовательных услуг на высоком уровне, составляет 40%. Частично удовлетворяет 50%, не удовлетворяет 10% родителей. Количество

родителей, удовлетворенных качеством образовательной деятельности ДОО, повысилось (рисунок 6).

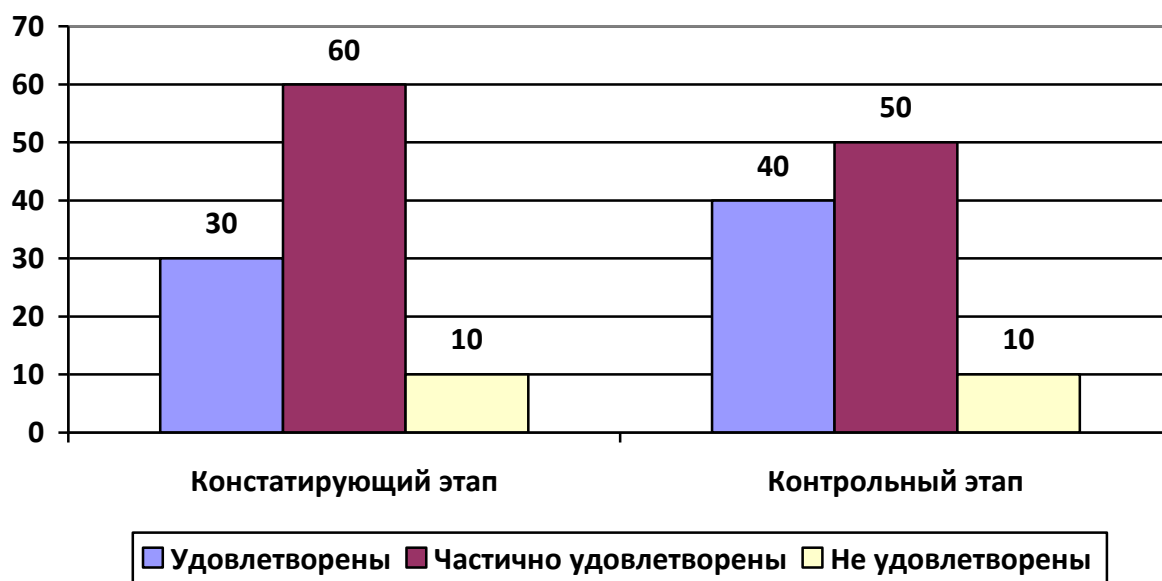


Рисунок 6 – Доля родителей, удовлетворенных качеством образовательной деятельности ДОО, в %

Таким образом, по итогам повторной оценки качества образовательного процесса ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5» мы выяснили, что увеличилось количество родителей, положительно оценивающих качество образовательных услуг. Полученные данные свидетельствуют об эффективности проведенной работы и реализованной модели управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

#### Выводы по главе 2

Изучение эффективности управления качеством образовательных услуг проводилось в Лангепасском городском муниципальном автономном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад общеразвивающего вида № 5 «Дюймовочка» (Ханты-Мансийский автономный округ, Тюменская область, г. Лангепас). В ходе проведенного анализа выявлены основные направления деятельности руководителя по управлению качеством образовательных услуг.

Процесс управления качеством образования в ЛГ МАДОУ ДСОВ № 5 осуществляется на основе процессно-функционального подхода к управлению, согласно которому руководитель ДОО реализует определенные управленческие функции, направленные на достижение высокого качества образовательных услуг. Процесс управления осуществляется поэтапно. Первый этап – это целеполагание и планирование. На основе результатов, полученных в предыдущем учебном году, руководителем и педагогическим коллективом определяют годовые задачи на новый учебный год. В соответствии с годовыми задачами разрабатывается план по реализации основной образовательной программой ДОО. Второй этап – это реализация намеченного плана мероприятий, определение функциональных обязанностей лиц, участвующих в реализации образовательной программы, выполнение управленческих решений. Третий этап – контроль.

Руководитель ДОО делегирует полномочия по управлению качеством образования следующим работникам: заместитель заведующего по воспитательной и методической работе, начальник хозяйственного отдела. Роль заведующего – общее руководство, издание приказов, назначение ответственных. Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе отвечает за полноту, качество освоения детьми образовательной программы и условиями ее реализации. Начальник хозяйственного отдела отвечает за охрану жизни и здоровья детей и сотрудников, охрану труда, технику безопасности, электробезопасность и противопожарную безопасность; состояние здания, помещений и прилегающих территорий.

Контроль включает изучение и анализ как текущего состояния качества образовательных услуг, так и итогового (годового) анализа качества. Для осуществления контроля в ДОО разработано Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО). Контроль включает следующие мероприятия: определение цели, задач контроля,



показателей и критериев оценивания деятельности по теме и виду контроля, разработка плана-задания контроля, издание приказа о проведении контроля, назначение сроков контроля и ответственных, непосредственный сбор информации, оформление результатов контроля в форме справки или акта, привлечение к ответственности должностных лиц, педагогических работников, издание приказа по итогам контроля с указанием ответственных, на которых возлагаются полномочия по устранению выявленных проблем.

Темы тематического контроля включают оценку качества подготовки воспитанников по всем образовательным областям, подготовки выпускников с оценкой уровня психологической готовности к обучению в школе, качества работы по оздоровлению воспитанников, организации питания и медицинского обслуживания в ДОО, уровня заболеваемости детей; качества работы по организации образовательной деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья (нарушение речи).

Итоговый контроль направлен на оценку качества образования по итогам учебного года. По итогам контроля публикуется отчет о самообследовании, включающие разделы по описанию системы управления, организации образовательной деятельности, охране и укреплению здоровья детей, условия осуществления образовательной деятельности, описание материально-технического оснащения, ВСОКО и другие разделы.

К недостаткам существующей системы управления качеством образовательных услуг можно отнести то, что в отчете не отражены такие показатели качества образовательных услуг, как комфортность условий образовательной деятельности в соответствии с ФГОС ДО, удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса, в первую очередь родителей (законных представителей), организация методической работы и взаимодействие с родителями – заказчиками образовательных услуг.

При разработке модели качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации в основу была взята процессная модель управления, согласно которой выделяются следующие блоки (этапы управления): этап проектирования: мониторинг и анализ текущего состояния образовательной системы, прогноз развития ситуации, целеполагание, планирование; этап реализации управленческих действий: организация и стимулирование (мотивация); этап оценки: контроль, анализ эффективности. Первое условие – мониторинг качества образовательных услуг в дошкольной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса. На следующем этапе были определены направления деятельности по повышению эффективности деятельности методической работы и организации взаимодействия с родителями. Это позволило реализовать второе и третье условие, заявленное в гипотезе настоящего исследования.

На контрольном этапе был проведен повторный мониторинг качества образовательных услуг в дошкольной образовательной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса. По итогам повторной оценки качества образовательного процесса ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5» мы выяснили, что увеличилось количество родителей, положительно оценивающих качество образовательных услуг. Полученные данные свидетельствуют об эффективности проведенной работы и реализованной модели управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ научно-методической литературы и проведенное экспериментальное исследование позволили достичь цели исследования – теоретически обосновать и апробировать модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

На первом этапе были изучены теоретические психолого-педагогические аспекты проблемы управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации. Категория «качество образования» – сложная интегративная характеристика, которую можно трактовать в категориях совершенства (степени достижения) или соответствия целевым установкам. В работе мы придерживались целеориентированного и стандарт-ориентированного подхода, согласно которому качество образования понимается как соответствие стандарту (ФГОС ДО), как степень достижения поставленных образовательных целей и задач, удовлетворение ожиданий участников образовательного процесса от предоставляемых учреждением образовательных услуг.

На втором этапе была раскрыта сущность понятия «управление качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации». Управление можно представить, как деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации. В образовании управление раскрывается как процесс, целенаправленный, системно организованный, включающие различные структурные компоненты, взаимосвязанные между собой, обеспечивающие целостность, эффективную реализацию целей образования, оптимальное развитие образовательного процесса. Образовательный процесс как объект управления – это целенаправленный процесс по реализации общих и частных задач образования, воспитания и развития личности; специально

организованное целенаправленное взаимодействие педагогов и воспитанников, направленное на решение образовательных целей и задач.

На третьем этапе была разработана модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации. Управление качеством образовательных услуг осуществляется на основе управленческих функций: целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля. Модель управления качеством образовательных услуг в дошкольной организации включает целевой, содержательный компоненты, формы и методы, показатели эффективности и результат.

И наконец, разработанная модель была реализована в практике работы Лангепасского городского муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад общеразвивающего вида № 5 «Дюймовочка» (Ханты-Мансийский автономный округ, Тюменская область, г. Лангепас).

Процесс управления качеством образовательных услуг в ЛГ МАДОУ ДСОВ № 5 осуществляется на основе процессно-функционального подхода к управлению, согласно которому руководитель ДОО реализует определенные управленческие функции, направленные на достижение высокого качества образовательных услуг. Процесс управления осуществляется поэтапно. Первый этап – это целеполагание и планирование. На основе результатов, полученных в предыдущем учебном году, руководителем и педагогическим коллективом определяют годовые задачи на новый учебный год. В соответствии с годовыми задачами разрабатывается план по реализации основной образовательной программой ДОО. Второй этап – это реализация намеченного плана мероприятий, определение функциональных обязанностей лиц, участвующих в реализации образовательной программы, выполнение управленческих решений. Третий этап – контроль.

Руководитель ДОО делегирует полномочия по управлению качеством образования следующим работникам: заместитель заведующего

по воспитательной и методической работе, начальник хозяйственного отдела. Роль заведующего – общее руководство, издание приказов, назначение ответственных. Заместитель заведующего по воспитательной и методической работе отвечает за полноту, качество освоения детьми образовательной программы и условиями ее реализации. Начальник хозяйственного отдела отвечает за охрану жизни и здоровья детей и сотрудников, охрану труда, технику безопасности, электробезопасность и противопожарную безопасность; состояние здания, помещений и прилегающих территорий.

Контроль включает изучение и анализ как текущего состояния качества образовательных услуг, так и итогового (годового) анализа качества. Для осуществления контроля в ДОО разработано Положение о внутренней системе оценки качества образования (ВСОКО). Контроль включает следующие мероприятия: определение цели, задач контроля, показателей и критериев оценивания деятельности по теме и виду контроля, разработка плана-задания контроля, издание приказа о проведении контроля, назначение сроков контроля и ответственных, непосредственный сбор информации, оформление результатов контроля в форме справки или акта, привлечение к ответственности должностных лиц, педагогических работников, издание приказа по итогам контроля с указанием ответственных, на которых возлагаются полномочия по устранению выявленных проблем.

Темы тематического контроля включают оценку качества подготовки воспитанников по всем образовательным областям, подготовки выпускников с оценкой уровня психологической готовности к обучению в школе, качества работы по оздоровлению воспитанников, организации питания и медицинского обслуживания в ДОО, уровня заболеваемости детей; качества работы по организации образовательной деятельности с детьми с ограниченными возможностями здоровья (нарушение речи).

Итоговый контроль направлен на оценку качества образования по итогам учебного года. По итогам контроля публикуется отчет о самообследовании, включающие разделы по описанию системы управления, организации образовательной деятельности, охране и укреплению здоровья детей, условия осуществления образовательной деятельности, описание материально-технического оснащения, ВСОКО и другие разделы.

К недостаткам существующей системы управления качеством образовательных услуг можно отнести то, что в отчете не отражены такие показатели качества образовательных услуг, как комфортность условий образовательной деятельности в соответствии с ФГОС ДО, удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса, в первую очередь родителей (законных представителей), организация методической работы и взаимодействие с родителями – заказчиками образовательных услуг.

При разработке модели качества образовательных услуг в дошкольной образовательной организации в основу была взята процессная модель управления, согласно которой выделяются следующие блоки (этапы управления): этап проектирования: мониторинг и анализ текущего состояния образовательной системы, прогноз развития ситуации, целеполагание, планирование; этап реализации управленческих действий: организация и стимулирование (мотивация); этап оценки: контроль, анализ эффективности. Первое условие – мониторинг качества образовательных услуг в дошкольной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса. На следующем этапе были определены направления деятельности по повышению эффективности деятельности методической работы и организации

взаимодействия с родителями. Это позволило реализовать второе и третье условие, заявленное в гипотезе настоящего исследования.

На контрольном этапе был проведен повторный мониторинг качества образовательных услуг в дошкольной образовательной организации по следующим показателям: открытость и доступность информации об образовательной организации; комфортность условий образовательной деятельности; компетентность работников образовательной организации; удовлетворенность качеством образования всех субъектов образовательного процесса. По итогам повторной оценки качества образовательного процесса ЛГ МАДОУ «ДСОВ № 5» мы выяснили, что увеличилось количество родителей, положительно оценивающих качество образовательных услуг. Полученные данные свидетельствуют об эффективности проведенной работы и реализованной модели управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

Таким образом, цель исследования достигнута, поставленные задачи решены, гипотеза исследования доказана.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Апакаев, П. А. Системно-функциональный анализ подходов к понятию «качество образования» [Электронный ресурс] / П. А. Апакаев, Н. И. Мерлина, О. А. Матвеева // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 3. – Режим доступа: [www.science-education.ru/103-6444](http://www.science-education.ru/103-6444)
2. Бабанский, Ю. К. Избранные педагогические труды [Текст] / Ю. К. Бабанский. – М.: Владос, 2005. – 560 с.
3. Баранова, Ю. Ю. Современные нормативно-правовые основы образования [Текст]: учеб.-метод. пособие / Ю. Ю. Баранова, Т. А. Данельченко, А. В. Коптелов, С. А. Ларюшкин. – Челябинск : ГОУ ДПО ЧИППКРО, 2011. – 157 с.
4. Бекетова, О. А. Условия эффективного управления инновационной деятельностью педагога [Текст] / О. А. Бекетова // Инновационные педагогические технологии: материалы междунар. науч. конференции. – Казань: Бук, 2014. – С. 144–146.
5. Белая, К. Ю. Методическая работа в ДОУ. Анализ, планирование, формы и методы [Текст] / К. Ю. Белая. – М.: ТЦ Сфера, 2007. – 96 с.
6. Бордовская, Н. В. Педагогика [Текст]: учеб. пособие [Текст] / Н. В. Бордовская, А. А. Реан. – СПб.: Питер, 2007. – 304 с.
7. Булыко, А. Н. Современный словарь иностранных слов [Текст] / А. Н. Булыко. – М.: Мартин, 2014. – 848 с.
8. Виноградова, Н. А. Методическая работа в ДОУ. Эффективные формы и методы [Текст] / Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева, Ю. Н. Родионова. – М.: Айрис-Пресс, 2008. – 192 с.
9. Виноградова, Н. А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ [Текст]: методическое пособие / Н. А. Виноградова, Н. В. Микляева. – М.: Айрис-пресс, 2006. – 192 с.



10. Гончаров, М.А. Основы менеджмента в образовании [Текст]: учеб. пособие / М. А. Гончаров. – М.: КНОРУС, 2006. – 240 с.
11. Гореликова, Г.А. Организационно-педагогические условия управления инновационной деятельностью педагогов Центра развития ребенка [Текст]: автореферат дис. ... канд. пед. наук / Г. А. Гореликова. – Петрозаводск, 2013. – 29 с.
12. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Современное написание. В 4-х томах. [Текст] / В. И. Даль. – М.: Аст, 2014. Т. 4 – 921 с.
13. Дедушкина, Т.А. Социальное проектирование дошкольных образовательных организаций [Текст]: дис. ... канд. социол. наук / Т. А. Дедушкина. – М., 2014. – 199 с.
14. Денякина, Л.М. Инновационные технологии в управлении образовательным учреждением [Текст] : дис. ... канд. пед. наук / Л. М. Денякина. – Якутск, 2001. – 163 с.
15. Едакова, И. Б. Управление качеством дошкольного образования как научная проблема [Текст] / И. Б. Едакова // Качество дошкольного образования: научные исследования и практический опыт: сб. материалов регион. науч.-практ. конф. – Челябинск: Образование, 2005. – С. 14–23.
16. Елжова, Н.В. Настольная книга старшего воспитателя [Текст]: документация старшего воспитателя, работа с кадрами / Н.В. Елжова. – Ростов- н/Д: Феникс, 2013. – 221 с.
17. Елжова, Н. В. Скорая помощь для старшего воспитателя: работа с кадрами и родителями, методические объединения, дни открытых дверей в ДООУ, работа ПМПк [Текст] / Н. В. Елжова. – Ростов-н/Д: Феникс, 2014. – 287 с.
18. Захарова, И.Г. Информационные технологии в образовании [Текст] / И. Г. Захарова. – М.: Академия, 2003. – 360 с.

19. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального образования [Текст]: учеб. пособие / Э.Ф. Зеер. – М.: МПСИ ; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2003. – 480 с.
20. Зимняя, И.А. Общая культура и социально-профессиональная компетентность человека [Текст] / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2005. – № 11. – С. 14–20.
21. Ибатуллина, Е.Ю. Готовность педагога к инновационной деятельности как фактор коррекции профессионального консерватизма [Текст]: автореф. дис. ... канд. пед. наук / Е. Ю. Ибатуллина. – Волгоград, 2013. – 27 с.
22. Ильенко, Л.П. Теория и практика управления методической работой в общеобразовательных учреждениях [Текст] / Л. П. Ильенко. – М.: АРКТИ, 2003. – 95 с.
23. Кадыкова, Р.И. Эффективное методическое сопровождение педагогов дошкольных образовательных учреждений на муниципальном уровне [Текст] / Р. И. Кадыкова // Методист. – 2014. – № 9. – С. 63–65.
24. Карпова, Ю.А. Введение в социологию инноватики [Текст]: учеб. пособие / Ю. А. Карпова. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
25. Коджаспирова, Г.М. Педагогика: учебник [Текст] / Г. М. Коджаспирова. – М.: Гардарики, 2007. – 528 с.
26. Колодяжная, Т.П. Управление современным дошкольным образованием [Текст] / Т. П. Колодяжная. – Ростов- н/Д: Учитель 2002. – 190 с.
27. Комарова, Е. С. Я руковожу детским садом [Текст]: пособие для руководителей ДОУ / Е. С. Комарова. – М.: Просвещение, 2008. – 224 с.
28. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст]/ Ю. А. Конаржевский. – М.: Педагогика, 2009. – 244 с.
29. Коробенкова, М.М. Мониторинг качества образования в дошкольном учреждении [Текст] / М. М. Коробейникова // Качество дошкольного образования: интеграция науки и практики: сб. материалов

Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 85-летию научно-практического журнала «Дошкольное воспитание». – Киров: МЦНИП, 2013. – С. 236–241.

30. Котлярова, И.О. Инновационные системы повышения квалификации / И. О. Котлярова. – Челябинск : ЮУрГУ, 2008. – 179 с.

31. Кричевский, Р.Л. Профессиональная деятельность директора общеобразовательной школы как объект междисциплинарного исследования [Текст] / Р. Л. Кричевский. – М.: Логос, 2007. – 405 с.

32. Ксендзова, Г.Ф. Современные проблемы и реалии управления системой дошкольного образования [Текст] / Г.Ф. Ксендзова // Качество дошкольного образования: интеграция науки и практики: сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 85-летию научно-практического журнала «Дошкольное воспитание». – Киров: МЦНИП, 2013. – С. 249–255.

33. Лазарев, В. С. Педагогическая инноватика [Текст] / В. С. Лазарев, Б. П. Мартиросян. – М.: Просвещение, 2006. – 235 с.

34. Лихачев, Б.Т. Педагогика: курс лекций [Текст]: учеб. пособие / Б. Т. Лихачев. – М.: Юрайт-М, 2001.– 607 с.

35. Лосев, П.Н. Управление методической работой в современном ДООУ [Текст] / П. Н. Лосев. – М.: Сфера, 2005. – 155 с.

36. Майер, А.А. Модель профессиональной компетентности педагога дошкольного образования [Текст] / А. А. Майер // Управление дошкольным образовательным учреждением. – 2007. – № 1 (35). – С. 8–15.

37. Маринюк, А.А. Правовые основы управления дошкольным образованием (в свете принятия нового закона «Об образовании в РФ» [Текст] / А. А. Маринюк // Детский сад от А до Я. – 2013. – № 3. – С. 18–25.

38. Маркова, О.Л. Стилиевые особенности подготовки педагога к инновационной деятельности [Текст]: дис. ... канд. псих. наук / О. Л. Маркова. – Иркутск, 2008. – 273 с.

39. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альбер, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 702 с.

40. Найн, А. Я. Инновации в образовании [Текст] / А. Я. Найн. – Челябинск: ГУ ПТО адм. Чел. обл. Челяб. филиал ИПО МО РФ, 1995. – 288 с.

41. Об утверждении профессионального стандарта «Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)» [Электронный ресурс] : приказ Минтруда России от 18.10.2013 г. № 544н. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/70535556/>

42. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка : 80 000 слов и фразеологических выражений [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М.: Азбуковник, 2013. – 944 с.

43. Организация методической работы в дошкольном образовательном учреждении [Текст]: учеб.-метод. комплекс / С. Ф. Багаутдинова, К. В. Корнилова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорского государственного университета, 2010. – 72 с.

44. Педагогика [Текст]: учебник / Ю. К. Бабанский, В.А. Сластенин, Н. А. Сорокин; под ред. Ю. К. Бабанского. – М.: Просвещение, 2007. – 479 с.

45. Педагогика [Текст]: учеб. пособие / под ред. П. И. Пидкасистого. – М.: Педагогическое общество России, 2012. – 640 с.

46. Подласый, И.П. Педагогика. Новый курс. Книга 1. Общие основы. Процесс обучения [Текст]: учебник для студентов педагогических вузов / И. П. Подласый. – М.: ВЛАДОС, 2010. – 576 с.

47. Попова, Л.В. Управление качеством дошкольного образования на современном этапе [Текст] / Л. В. Попова // Качество дошкольного образования : интеграция науки и практики: сб. материалов Всероссийской научно- практической конференции, посвященной 85-летию научно-

практического журнала «Дошкольное воспитание». – Якутск, 2013. – С. 399–402.

48. Попова, Л.В. Управление качеством дошкольного образования на современном этапе [Текст] / Л. В. Попова // Качество дошкольного образования: интеграция науки и практики: сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 85-летию научно-практического журнала «Дошкольное воспитание». – Киров: МЦНИП, 2013. – С. 399–403.

49. Потапова, И.А. Инновационные направления социализации детей в условиях дошкольных образовательных учреждений [Текст] / И. А. Потапова // Инновации в образовании. – 2007. – № 3. – С. 82–86.

50. Поташник, М.М. Профессиональное объединение педагогов [Текст] : метод. рекомендации / М. М. Поташник. – М.: Высшая школа, 1997. – 118 с.

51. Поташник, М.М. Управление современной школой [Текст] / М. М. Поташник. – М.: Новая школа, 2006. – 352 с.

52. Приказ Минобрнауки России от 05.12.2014 N 1547 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_174924/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174924/)

53. Психологический словарь [Текст] / под ред. П. С. Гуревича. – М.: ОЛМА Медиа Групп, Олма-пресс Образование, 2007. – 800 с.

54. Пятаева, С.А. Методическая работа в ДОУ [Текст] / С. А. Пятаева. – Волгоград, 2004. – 112 с.

55. Пятаева, С.А. Методическая поддержка профессионального саморазвития воспитателя дошкольного образовательного учреждения [Текст]: дис. ... канд. пед. наук / С. А. Пятаева. – Волгоград, 2005. – 148 с.

56. Розов, Н.Х. Теория и практика инновационной деятельности в образовании [Текст] / Н. Х. Розов. – М.: МАКС Пресс, 2007. – 79 с.

57. Российская педагогическая энциклопедия [Текст]: В 2 т. Т. 1. – М.: Большая Российская Энциклопедия, 2011. – 608 с.
58. Сергеева, В.П. Инновации в образовательном процессе [Текст] : учебно-метод. пособие / В. П. Сергеева, Л. С. Подымова. – М.: УЦ «Перспектива», 2012. – 182 с.
59. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В. П. Симонов. – М.: Педагогика, 2008. – 264 с.
60. Слостенин, В.А. Педагогика [Текст]: инновационная деятельность / В. А. Слостенин, Л. С. Подымова. – М.: Магистр, 1997. – 431 с.
61. Словарь по образованию и педагогике [Текст] / В. М. Полонский. – М.: Высшая школа, 2004. – 512 с.
62. Субетто, А. П. Понятийный аппарат качества в образовании [Текст] / А. П. Субетто, В. П. Панасюк, Ю. Е. Яковлев // Профессиональное образование. – 1999. – №10. – С. 14–16.
63. Терзиогло, Е.И. Управленческий мониторинг как средство повышения качества образовательного процесса в дошкольном учреждении [Текст]: дис. ... канд. пед. наук [Текст] / Е.И. Терзиогло. – Екатеринбург, 2001. – 194 с.
64. Тидор, С.Н. Философия управления в быстроменяющемся мире [Текст] / С. Н. Тидор, Н. В. Левкин. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2012. – 258 с.
65. Третьяков, П. И. Дошкольное образовательное учреждение. Управление по результатам [Текст] / П. И. Третьяков, К. Ю. Белая. – М.: ТЦ Сфера, 2007. – 232 с.
66. Троян, А. Н. Управление дошкольным образованием [Текст] / А. Н. Троян. – М.: ТЦ Сфера, 2005. – 160 с.
67. Урмина, И. А. Инновационная деятельность в ДОУ [Текст]: програм.-метод. обеспечение: пособие для рук. и адм. работников / И. А. Урмина, Т. А. Данилина. – М.: Линка-Пресс, 2009. – 320 с.

68. Фалюшина, Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении М.: пособие для руководителей ДООУ / Л. И. Фалюшина. – М.: АРКТИ, 2003. – 260 с.

69. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования [Текст] // Дошкольное воспитание. – 2014. – № 2. – С. 4–18.

70. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации: от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ : с комментариями [Текст] / сост. А. А. Кельцева. – М.: Эксмо, 2019. – 787 с.

71. Филатова, О.Н. Деловая игра «Педагогическое мастерство педагогов» [Текст] / О. Н. Филатова // Дошкольная педагогика. – 2012. – № 2. – С. 51–57.

72. Харламов, И.Ф. Педагогика [Текст]: учеб. пособие / И. Ф. Харламов. – М.: Гардарики, 2007. – 520 с.

73. Хуторской, А.В. Педагогическая инноватика [Текст] / А. В. Хуторский. – М.: Изд-во УНЦ ДО, 2005. – 239 с.

74. Чагин, К.Г. Показатели оценки качества образовательной деятельности [Электронный ресурс] / К. Г. Чагин // Руководитель автономного учреждения. – 2015. – № 4. – Режим доступа: <http://alt-x-narod.ru/budjet/1215ok.htm>

75. Шамова, Т.И. Менеджмент в управлении школой [Текст] / Т. И. Шамова. – М.: Владос, 2009. – 218 с.

76. Шестакова, Т.П. Нетрадиционные формы методической работы как средство повышения профессиональной компетенции воспитателей ДООУ [Текст] / Т. П. Шестакова // Дошкольная педагогика. – 2009. – № 7. – С. 54–56.

77. Юсуфбекова, Н.Р. Общие основы педагогической инноватики [Текст] / Н. Р. Юсуфбекова. – М.: Знание, 1991. – 276 с.

78. Яковлева, Г.В. Концепция развития инновационной методической деятельности в дошкольном образовании [Текст]: монография / Г. В. Яковлева. – Челябинск : Цицеро, 2014. – 337 с.

79. Яковлева, Г.В. Управление инновациями в современном дошкольном образовательном учреждении [Текст]: метод. пособие для руководителей [Текст] / Г. В. Яковлева; под ред. С. Г. Молчанова. – Челябинск: Изд-во Марины Волковой, 2007. – 120 с.

80. Яковлева, Н.О. Педагогическое исследование: содержание и представление результатов [Текст] / Н. О. Яковлева, Е. В. Яковлев. – Челябинск: Изд-во РБИУ, 2010. – 317 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Показатели, характеризующие общие критерии оценки качества образовательных услуг

Таблица А.1 – Показатели оценки качества дошкольного образования

№ п/п	Показатели	Единица измерения (значение показателя)
I.	Показатели, характеризующие открытость и доступность информации о ДОО	
1.1.	Полнота и актуальность информации о ДОО и ее деятельности, размещенной на официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	Баллы (от 0 до 10)
1.2.	Наличие на официальном сайте организации в сети Интернет сведений о педагогических работниках организации	Баллы (от 0 до 10)
1.3.	Доступность взаимодействия с получателями образовательных услуг по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, предоставляемых на официальном сайте ДОО в сети Интернет, в том числе наличие возможности внесения предложений, направленных на улучшение работы ДОО	Баллы (от 0 до 10)
1.4.	Доступность сведений о ходе рассмотрения обращений граждан, поступивших в ДОО от получателей образовательных услуг (по телефону, по электронной почте, с помощью электронных сервисов, доступных на официальном сайте организации)	Баллы (от 0 до 10)
II.	Показатели, характеризующие комфортность условий, в которых осуществляется образовательная деятельность в ДОО	
2.1.	Материально-техническое и информационное обеспечение ДОО	Баллы (от 0 до 10)
2.2.	Наличие необходимых условий для охраны и укрепления здоровья, организации питания обучающихся	Баллы (от 0 до 10)
2.3.	Условия для индивидуальной работы с обучающимися	Баллы (от 0 до 10)
2.4.	Наличие дополнительных образовательных программ	Баллы (от 0 до 10)
2.5.	Наличие возможности развития творческих способностей и интересов обучающихся, включая их участие в конкурсах, выставках, смотрах, физкультурных мероприятиях, спортивных мероприятиях	Баллы (от 0 до 10)
2.6.	Наличие возможности оказания психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся	Баллы (от 0 до 10)

Продолжение таблицы А.1

№ п/п	Показатели	Единица измерения (значение показателя)
2.7.	Наличие условий организации обучения и воспитания обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	Баллы (от 0 до 10)
III.	Показатели, характеризующие доброжелательность, вежливость, компетентность работников ДОО	
3.1.	Доля получателей образовательных услуг, положительно оценивающих доброжелательность и вежливость работников организации от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
3.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных компетентностью работников организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
IV.	Показатели, характеризующие удовлетворенность качеством образовательной деятельности ДОО	
4.1.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных материально-техническим обеспечением организации, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
4.2.	Доля получателей образовательных услуг, удовлетворенных качеством предоставляемых образовательных услуг, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)
4.3.	Доля получателей образовательных услуг, которые готовы рекомендовать организацию родственникам и знакомым, от общего числа опрошенных получателей образовательных услуг	Проценты (от 0 до 100)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета для родителей по оценке качества образовательных услуг в ДОО

Уважаемые родители! Просим Вас принять участие в опросе, проводимого с целью выявления Вашего мнения о качестве образовательных услуг в детском саду.

1. Оцените уровень доброжелательности, вежливости воспитателей вашей группы по шкале:

а) педагоги в процессе общения ведут себя вежливо, оказывают участие, поддержку, заинтересованность успехами детей;

б) педагоги ведут себя нейтрально, вежливы, но при этом не проявляют особой заинтересованности в успехах детей, не всегда оказывают родителями консультативную поддержку;

в) педагоги недоброжелательно относятся к родителям, не заинтересованы в успехах детей, не оказывают родителям поддержку, не стремятся наладить взаимодействие.

2. Оцените уровень компетентности воспитателей вашей группы:

а) педагог владеет современными методиками, ребенок осваивает программный материал в полном объеме;

б) педагогу требуется переподготовка, его методики не достаточно современны;

в) подготовка низкая, ребенок не осваивает программный материал».

3. Удовлетворяет ли Вас состояние материально-технического оснащения детского сада:

а) удовлетворяет полностью;

б) детскому саду необходим ремонт, обновление игр, пособий для детей;

в) не удовлетворяет, необходимо полное обновление предметно-развивающей среды.

4. Удовлетворяет ли Вас качество образовательных услуг по познавательному-речевому развитию (занятия по математике, ознакомлению с окружающим, развитию речи, грамоте, конструированию); социально-коммуникативному развитию (обучение правилам поведения, умению общаться, разрешать конфликты); физическому развитию и здоровьесбережению; художественно-эстетическому развитию (музыкальные занятия, занятия по рисованию, лепке, аппликации):

- а) удовлетворяет полностью по всем направлениям;
- б) удовлетворяет частично, по отдельным направлениям;
- в) не удовлетворяет полностью.

5. Рекомендовали бы Вы этот детский сад своим родственникам и знакомым, если была бы возможность выбирать из нескольких учреждений дошкольного образования?

- а) да;
- б) нет.

Спасибо!

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Методическая работа с педагогами ДОО

Тема: «Использование информационно-коммуникативных технологий в детском саду: за и против».

Форма: дебаты.

Цель проводимых дебатов: углубления и получения новых знаний у педагогов по использованию информационно-коммуникативных технологий в детском саду, развития аналитико-синтетических и коммуникативных умений, культуры ведения коллективного диалога.

Задачи:

– формирование понятия «информационно-коммуникативные технологии (ИКТ)»;

– развитие представления о многообразии областей применения ИКТ в детском саду;

– развивать умение работать со специальной литературой, справочной литературой, Интернетом и периодикой;

– развитие умения выделять проблему и предлагать пути ее решения, умения сравнивать, анализировать и синтезировать полученные данные;

– развитие умения доказывать и опровергать различные теории и тезисы при выступлении;

– формирование умения отстаивать свою позицию, действовать в новых непредсказуемых ситуациях.

Вопросы для подготовки:

– Значение использования ИКТ в детском саду.

– Как может использовать ИКТ педагог в работе с детьми.

– Использование ИКТ в работе с родителями.

– ИКТ в повышении профессионального мастерства педагогов.

Планируемые результаты: в результате проведения дебатов у педагогов, сформируются теоретические понятия о использовании ИКТ в

детском саду, которые помогут эффективно решать задачи воспитания и обучения детей дошкольного возраста и во взаимодействии детского сада и семьи.

После дебатов проводится голосование, в котором все высказываются в пользу выбранной позиции. При голосовании должен оцениваться не тезис, а аргументы, представленные сторонами.

Информационный стенд для педагогов «Активные формы взаимодействия с родителями»

Рубрики:

- электронная газета;
- круглый стол;
- семейный клуб;
- ИКТ;
- интерактивные игры.

Электронная газета. Свежий номер газеты родители получают по электронной почте либо при отсутствии такой возможности знакомятся с ее содержанием в родительском уголке.

Тематика статей:

- «Развитие движений в играх и упражнениях»;
- «Как организовать развивающее пространство для ребенка раннего возраста»;
- «Роль предметной деятельности в развитии ребенка раннего возраста»;
- «Как играть дома?»;
- «Игрушки-развивалки своими руками».
- «Мои проблемы в воспитании ребенка»;
- «Как я вижу и понимаю своего малыша».

Круглый стол. Темы: «Кризис 3 лет», «Речевое развитие детей 3-4 лет», «Сенсорное развитие детей 3-4 лет».

Методика проведения:

1 Подготовительный этап включает:

- выбор проблемы;
- подбор модератора (модератор руководит «круглым столом», поэтому должен на высоком уровне владеть искусством создания доверительной атмосферы и поддержания дискуссии, а также методом наращивания информации);
- подбор дискуссионных участников. Состав участников «круглого стола» может быть расширен путем привлечения представителей органов исполнительной власти, профессиональных сообществ и других организационных структур;
- подготовка сценария (проведение «круглого стола» по заранее спланированному сценарию позволяет избежать спонтанности и хаотичности в работе «круглого стола»).

2. Дискуссионный этап состоит из:

- выступления модератора, в котором дается определение проблем и понятийного аппарата (тезауруса), устанавливается регламент, правила общей технологии занятия в форме «круглого стола» и информирование об общих правилах коммуникации;
- проведения «информационной атаки»: участники высказываются в определенном порядке, оперируя убедительными фактами, иллюстрирующими современное состояние проблемы;
- выступления дискуссионных участников и выявления существующих мнений на поставленные вопросы, акцентирования внимания на оригинальные идеи;
- ответов на дискуссионные вопросы;
- подведения модератором мини-итога по выступлениям и дискуссии: формулирование основных выводов о причинах и характере разногласий по исследуемой проблеме, способах их преодоления, о системе мер решения данной проблемы.

3. Завершающий (постдискуссионный) этап включает:

- подведение заключительных итогов ведущим;
- выработку рекомендаций или решений;
- установление общих результатов проводимого мероприятия.

Семейный клуб. Семейный клуб – это перспективная форма работы с семьей, учитывающая актуальные потребности семьи, способствующая формированию активной жизненной позиции участников процесса, укреплению института семьи и передаче опыта в воспитании детей.

Формы работы семейного клуба: тренинг, практикум, решение педагогических ситуаций, обмен опытом семейного воспитания, видеопросмотры по организации жизни детей в учреждении, организация совместной деятельности детей и родителей и др.

Использование такой формы работы с родителями, как семейный клуб дает возможность сформировать у них интерес к вопросам воспитания, вызвать желание расширять и углублять имеющиеся психолого-педагогические знания, развивать креативные способности.

ИКТ – интерактивных средств коммуникации через форумы, электронную почту, чаты на сайте ДОО. На сайте ДОО размещены консультации для родителей в форме презентаций, составленные в PowerPoint. Благодаря презентациям можно представить родителям воспитанников не только основные теоретические сведения о дошкольном образовании, но и продемонстрировать слайд-шоу о проведенных групповых мероприятиях и мероприятиях детского сада. Также в форме презентаций можно представить результаты мониторинга по все образовательным областям.

С целью расширения возможностей организации эффективного общения с родителями мы использовали Интернет-ресурсы, общение on-line:

- общение по текущим вопросам посредством электронной почты (индивидуальные консультации, снятие с питания, приглашения на праздники);



– чат-общение (обмен мнениями по проблемам воспитания детей дошкольного возраста);

– создание информационно-методического журнала on-line (каждый номер посвящен определенной проблеме воспитания ребенка в семье и дошкольном учреждении, статьи пишут не только воспитатели, но и педагог-психолог, социальный педагог, учитель-логопед);

– создание странички детского сада в социальных сетях «Одноклассники», «ВКонтакте».

Интерактивные игры. Целью игры является формирование практических навыков родителей по организации развивающих занятий с детьми в домашних условиях.