



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

**ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО  
ОБЕСПЕЧЕНИЮ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

Магистерская диссертация  
по направлению 44.04.04. – Профессиональное обучение (по отраслям)  
Направленность программы магистратуры  
**«Стратегическое управление и маркетинг в профессиональном  
образовании»**

Выполнила: магистрант  
ЗФ-309-209-2-1 Сечина Мария  
Владимировна *Сечина*  
Научный руководитель: Зав.  
кафедрой педагогики и психологии  
к.п.н., доцент  
Гнатышина Екатерина Викторовна

Проверка на объем заимствований:

82,4 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

рекомендована/не рекомендована

«26» марта 2019 г.

зав. кафедрой ЭУиП ППИ

И П.Г. Рябчук

**Челябинск  
2019**

## Оглавление

Введение .....	
Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования .....	
1.1. Состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России .....	
1.2. Показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования .....	
1.3. Программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования .....	
Вывод по 1 главе .....	
Глава 2. Экспериментальная работа по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» .....	
2.1. Описание этапов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» .....	
2.2. Анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» .....	
Вывод по 2 главе .....	
Заключение .....	
Список используемой литературы .....	

## Введение

**Актуальность исследования.** Общероссийская система оценки качества образования призвана обеспечить объективность оценки достижений обучающихся, преемственность между разными ступенями образования, возможность использования результатов оценки качества для принятия необходимых управленческих решений.

В Указе Президента РФ от 1 июня 2012 г. № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2017 годы» отмечено, что обеспечение благополучного и защищенного детства стало одним из основных национальных приоритетов России.

Одной из задач государственной политики является улучшение положения детей и устранение в образовании сегрегации и дискриминации, предоставление каждому ребенку права на качественное образование посредством создания равных условий для самореализации и активного участия в жизни общества, деятельностного включения в образовательные и социальные программы в соответствии с образовательными потребностями и индивидуальными возможностями. Это обуславливает разработку теоретических основ и научно-методического обеспечения управления качеством образования.

**Степень разработанности проблемы.** В работах разных ученых рассматриваются теоретические основы управления качеством образования. Специфика понятия «качество образования» на уровне образовательного учреждения раскрывается в работах В.И. Загвязинского, Н.А. Кулемина, А.М. Моисеева, А.Ю. Мурашова, Д.Ш. Матроса, М.М. Поташника, В.П. Панасюка, И.Г. Саловой, А.А. Факторович, Э.Р. Хайруллиной, И.Н. Щербо, О.Л. Шабалиной и др.

Качество образования как социальная категория, определяющая состояние и результативность образовательного процесса, его соответствие

потребностям и ожиданиям общества, исследуется в работах П.А. Апакаева, В.А. Кальней, В.В. Окрепилова, В.П. Панасюка, С.Е. Шишова и др.

Идея ценностного взгляда на качество образования в разных образовательных парадигмах и разных образовательных практиках рассматривается М.В. Левитом, Д.Ш. Матросом, А.М. Моисеевым, М.М. Поташником, Е.А. Ямбургом и др. Качество образования с точки зрения объективных показателей реализации федеральных государственных образовательных стандартов исследуется В.А. Болотовым, Н.В. Гороховатской, Н.А. Селезневой, А.И. Субетто и др.

Сущность процесса управления качеством образования отражена в трудах Н.Н. Булынского, А.В. Гличева, В.П. Панасюка, И.Г. Саловой, А.И. Субетто, Н.А. Кулемина и др.

Механизмы защиты детства и социально-педагогической поддержки детей и подростков представлены И.Ф. Дементьевой, Н.С. Моровой, Е.Е. Чепурных и др. Проблемой управления качеством образовательных услуг дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) и дошкольного образования в целом занимаются многие современные исследователи: К.Ю. Белая, Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк, Л.И. Фалюшина, П.И. Третьяков и др.

Однако предмет научных дискуссий составляют подходы и принципы управления качеством образования. В научной литературе не дана сущностная характеристика деятельности руководителя по обеспечению качества образования, не разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в дошкольной образовательной организации.

Таким образом, **проблема исследования** вызвана противоречием между объективно возрастающими требованиями государства и общества к реализации прав детей различных категорий на получение

общедоступного и качественного образования в полном соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов и недостаточной разработанностью теоретико-методических основ совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

**Объект исследования:** управление качеством образования.

**Предмет исследования:** деятельность руководителя по обеспечению качества образования МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

**Цель исследования:** изучить теоретические аспекты совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, разработать и внедрить в практику МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» программу совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

**Гипотеза исследования:** деятельности руководителя по обеспечению качества образования будет более эффективным, если разработать и внедрить в практику дошкольного образовательного учреждения программу совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

Цель и гипотеза определили **задачи исследования**, которые обусловили логику изложения научного материала:

- 1) изучить состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России;
- 2) разработать показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования;
- 3) разработать программу совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования;

4) выделить и описать этапы экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»;

5) осуществить анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

**Теоретическую основу исследования** составили положения: гуманизации образования (Р.А. Валеева, И.Д. Демакова, В.А. Караковский, З.Г. Нигматов, Н.Б. Пугачева, Н.Л. Селиванова и др.); социальной детерминации содержания и технологий педагогической деятельности (Л.В. Выготский, В.И. Загвязинский, М.Н. Скаткин, В.А. Сластенин, Д.И. Фельдштейн, Т.И. Шамова, Н.М. Швецов и др.); социально-педагогических концепций взаимодействия человека и среды в процессе социализации (Л.В. Лежнина, А.С. Макаренко, А.В. Мудрик, Т.Н. Петрова, М.И. Рожков, С.Т. Шацкий и др.); психолого-педагогических исследований, раскрывающих сущность образования как всеобщей формы развития личности и общества (Б.С. Гершунский, М.М. Поташник, В.А. Караковский, В.А. Сластенин, Д.И. Фельдштейн, К.А. Абульханова-Славская, Л.И. Анцыферова, Л.С. Выготский, Г.П. Щедровицкий и др.); необходимости целенаправленной психолого-педагогической поддержки социально-эмоционального развития личности (В.С. Мухина, А.М. Прихожан, Н.Н. Толстых, В.И. Слободчиков, Г.А. Цукерман и др.).

Обоснованность и достоверность проведенного исследования обеспечиваются использованием комплекса теоретических и эмпирических методов, адекватных объекту, предмету, цели и задачам исследования, организацией экспериментальной работы с целью проверки гипотезы исследования, обработкой полученных данных.

**Методы и методики исследования:**

Теоретические методы исследования: анализ литературы по проблеме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, целеполагание, анализ, синтез и др.

Эмпирические методы исследования: эксперимент (констатирующий, формирующий и обобщающий), опрос, беседа, анкетирование, наблюдение, количественный и качественный анализ полученных результатов и др.

**База исследования:** Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 161 г. Челябинска».

Сокращенное юридическое название базы исследования: МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

Адрес базы исследования: 454084, Россия, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Шенкурская 3-а.

**Этапы исследования:**

1 этап исследования. Поисково-подготовительный (2016-2017 гг.). На данном этапе была определена проблема и актуальность исследования, уровень ее разработанности, перспективность, сформулирована гипотеза исследования, произведен анализ литературы по проблеме исследования.

2 этап исследования. Опытно-экспериментальный (2017-2018 гг.). На данном этапе была разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, определены этапы экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

3 этап исследования. Контрольно-обобщающий (2017-2018 гг.). На данном этапе проводился анализ полученных данных, установление достоверности выдвинутой гипотезы исследования. Оформление результатов исследования в виде выпускной квалификационной работы.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в:

1) изучении состоянии проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России;

2) выделении показателей деятельности и индикаторов эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования;

3) теоретической разработке программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования;

4) теоретическом описании этапов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

Исследование вносит определенный вклад в теорию управления, общую педагогику, расширяя представления об оценке качества образования.

**Практическая значимость исследования** заключается в реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

Содержащиеся в выпускной квалификационной работы положения и выводы по совершенствованию деятельности руководителя по обеспечению качества образования могут быть использованы профильными организациями для оценки качества предоставления образовательных услуг.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Определены следующие показатели эффективности деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения:

1) реализация образовательных программ дошкольного образования соответствующего требованиям ФГОС; 2) уровень качества



профессиональной деятельности педагогических работников; 3) отсутствие случаев нарушения безопасности воспитанников.

2. Выявлены индикаторы эффективности деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения: 1) динамика (положительная/отрицательная) выполнения муниципального задания на предоставление услуги образования; доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную переподготовку в общей численности педагогических работников организации; 2) удельный вес численности педагогических работников организации, имеющих высшую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников; 3) динамика нарушения безопасности воспитанников, в период реализации образовательного процесса.

3. Программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования включает в себя следующие этапы и подэтапы: 1. Изучить теоретические основы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования (1.1. Изучить литературу по теме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 1.2. Изучить сущность оценки качества образования; 1.3. Изучить методы оценки деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 2. Осуществить опережающее внедрение оценки качества деятельности руководителя по обеспечению качества образования (2.1. Разработать программу совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 2.2. Закрепить и углубить знания и умения, полученные на предыдущем этапе; 2.3. Обеспечить условия для успешной реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 3. Мобилизовать коллектив на улучшение качества образования (3.1. Закрепить знания и

умения, сформированные на предыдущем этапе; 3.2. Обеспечить условия для успешной реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 3.3. Освоить всем педагогическим коллективом программу совершенствования деятельности по обеспечению качества образования). 4. Обеспечить совершенствование деятельности руководителя по обеспечению качества образования (4.1. Совершенствовать знания и умения, сформированные на предыдущих этапах; 4.2. Обеспечить условия для совершенствования программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 5. Обеспечить распространение передового опыта совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования (5.1. Обобщить опыт работы по теме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 5.2. Предоставить рекомендации по совершенствованию деятельности руководителя по обеспечению качества образования).

**Структура исследования** обусловлена целью и задачами научной работы, определена логикой исследуемой проблемы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемой литературы. Работа содержит 5 рисунков, 20 таблиц. Объем текста – 108 страниц. Список используемой литературы насчитывает 67 источников.

В первой главе изучены теоретические аспекты совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, а именно состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России, показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования, разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

Во второй главе описаны результаты экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». Выделены этапы экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

# **Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования**

## **1.1. Состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России**

В данной главе настоящего исследования будут представлены теоретические аспекты совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, а именно состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России, показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования, разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

Рассмотрим состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России.

В настоящее время переход к качественной оценке образования все более осознается как актуальная задача.

Основные подходы к разработке исследования совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования связаны, во-первых, с содержанием самого понятия «качество образования», во-вторых, с выявлением показателей деятельности и индикаторов эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования [16, с.34].

Можно обозначить несколько значений понятия «качество»:

– оценочное, согласно которому качество означает то или иное свойство, признак, определяющий достоинство чего-либо по сравнению с другими предметами того же класса;

– описательное, понимаемое как совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих предмет или явление от других и придающих ему определенность. [8, с.52]

Проблемы, связанные с определением и содержанием понятия «качество», обсуждались представителями разных наук с древнейших времен. Категория «качество жизни» впервые была введена в научный оборот в 60-х годах прошлого столетия в связи с попытками моделирования зарубежными исследователями траекторий промышленного развития.

В 90-е годы с позиций качества жизни все чаще рассматривают проблему защиты прав потребителей и интересов общества.

Деятельность любого образовательного учреждения направлена на предоставление профессиональных, массовых потребительских услуг, имеющих индивидуальный характер и социальный эффект.

Услугу понимают как процесс, который включает ряд неосязаемых действий, по необходимости происходящих при взаимодействии между клиентами и обслуживающим их персоналом, определенными физическими ресурсами, системами поставщика услуг.

Отличительными чертами услуги являются нематериальность, неосязаемость, непостоянство, несохраняемость, одновременность производства и потребления и неотделимость от клиента. То, что услуга обязательно подразумевает взаимодействие с потребителем, подчеркивается и в требованиях международного стандарта ISO 9001-2015, который понимает под услугой «выход организации с одним действием, обязательно осуществленным при взаимодействии организации и потребителя» (ISO 9001-2015). Получение услуги представляет собой не моментальный контакт покупателя и продавца, как при покупке товара, а развернутый во времени акт общения, взаимодействие потребителя и представителя оказывающей услуги организации [47]

Образовательные услуги относятся к категории общественных благ, независимо от того, на коммерческой или на некоммерческой основе они оказываются. Существенный объем внешних эффектов и большая информационная асимметрия сближают данный вид услуг с чистыми общественными благами, однако, в отличие от чистых общественных благ, образовательные услуги не обладают такими свойствами, как неисключаемость и неконкурентность.

Специфика образовательных услуг, по мнению И.В. Захаровой, заключается в том, что этим услугам невозможно придать более осязаемую форму, например, посредством рекламы. Образовательные услуги нематериальны, воздействие их на людей неосязуемо, и поэтому их довольно трудно оценить по каким-либо объективным количественным критериям.

По мнению И.С. Ткачева, образовательная услуга является высококонтактной, ее качество неотделимо от потребителя. Поэтому одним из важнейших критериев измерения качества образовательной услуги считается удовлетворенность потребителя. Приходится признать, что в российских образовательных стандартах в отличие от европейских (например, EUR-ACE) отсутствует описание периодичности и требований мониторинга запросов потребителей.

Оценка качества образования потребителями является сложной результирующей целого ряда факторов: ожиданий, требований, информированности, качества услуг и т.д., что обусловлено их сложной экономической природой.

При оценке качества образования особое внимание уделяется оценке удовлетворенности потребителя. Методика мониторинга удовлетворенности потребителей качеством образования должна проектироваться как последовательность стандартизированных процедур,

обеспечиваемых необходимыми ресурсами и управленческим инструментарием.

Для оценки удовлетворенности потребителей в разных странах и регионах разрабатываются национальные индексы удовлетворенности потребителей, в частности, существуют американский, швейцарский и европейский индексы.

Американский индекс удовлетворенности потребителей (American Customer Satisfaction Index, ACSI) – это рейтинг, основывающийся на анализе ожиданий клиентов, воспринимаемого клиентами качества, воспринимаемой ими ценности, претензий потребителей, а также лояльности клиентов. Швейцарский индекс основывается на сравнении собственного опыта потребления товара или услуги (фактический компонент) с определенным стандартом (нормативный компонент).

Швейцарский индекс удовлетворенности складывается из трех показателей, исчисляемых с разными весами в зависимости от отрасли: общей удовлетворенности, сравнения удовлетворенности с ожиданиями и некими идеальными представлениями о товаре и услуге.

Европейский индекс удовлетворенности потребителя (European Customer Satisfaction Index, ECSI) – это структурная модель с латентными переменными, увязывающими удовлетворенность потребителя с ее детерминантами и следствием, которое называют лояльностью потребителя.

Для образовательной организации детерминантами удовлетворенности потребителя являются имидж (воспринимаемый образ) этой организации, ожидания потребителей услуг, воспринимаемое качество, ощущаемая ценность образовательной услуги.

В рамках подготовки к вступлению в ВТО в Российской Федерации был предложен российский индекс удовлетворенности потребителя (Russian Customer Satisfaction Index – RCSI) закрепленный стандартами,

зарегистрированными Федеральным Фондом Стандартов. Однако эти индексы также не могут применяться без адаптации, изменения и корректировок.

В литературе, посвященной оценке удовлетворенности потребителей, доминируют модели соответствия / несоответствия ожиданиям. Одной из них является Disconfirmation Model, согласно которой удовлетворенность является функцией расхождения между ожиданиями потребителя и реальным качеством продукта или услуги. Именно эта модель, иногда называемая в российской литературе моделью подтверждения / неподтверждения, чаще всего применяется при оценке удовлетворенности потребителя качеством образования.

Существуют различные способы получения информации от заинтересованных сторон и потребителей. Такая информация чаще всего собирается посредством анкетирования через определенные промежутки времени.

Качество образования всегда находилось в поле зрения ученых. Однако специальные исследования, предметом которых стало именно качество образования, стали проводиться лишь с начала 1990-х годов в рамках педагогики профессионального образования.

Одной из первых работ, раскрывающей понятийно-терминологическую основу проблемы качества образования, стала книга «Качество высшего образования в современной России: концептуально-программный подход».

Качество обучения, считает Т.С. Демченко, – это результат передачи, формирования и развития у обучаемых таких знаний, умений, навыков, которые позволяют успешно удовлетворять потребности личности, общества и государства. Процесс повышения качества обучения обусловлен эффектом синергии, который возникает в ходе взаимодействия



всех подсистем образовательной организации и структур вышестоящих органов управления образованием и наукой.

Качественное обучение обеспечивается такими факторами, как социально-психологический климат в учебных подразделениях; материально-техническая база вуза; информационно-методическое обеспечение образовательного процесса; организация учебного процесса.

Модели управления качеством образования демонстрируют взаимосвязь внешних условий, внутренних факторов обеспечения качества, уровень организации учебно-воспитательного процесса и результирующие показатели, наиболее значимые контрольно-диагностические функции в обучении (целевую, мотивационную, организационную, диагностическую, рефлексивную, результативно-оценочную), а также механизмы социального контроля над качеством обучения.

Вторая группа исследований направлена на мониторинг и оценку качества педагогической деятельности преподавателя (А.А. Курашкин, И.П. Татарина, И.И. Протасова и др.).

В этих исследованиях раскрыты педагогические средства и условия мониторинга системообразующих педагогических умений педагогов, представлены модели подобного мониторинга, выявлены факторы, влияющие на качество педагогической деятельности, раскрыты механизмы управления мотивацией труда преподавателя вуза, основанные на принципах всеобщего менеджмента качества TQM и адаптированные к новой модели подготовки высококвалифицированных кадров в России.

В исследованиях этой группы отмечено, что в условиях перехода к новой модели подготовки кадров в системе профессионального образования, с одной стороны, и создания в учреждениях профессионального образования систем менеджмента качества, базирующихся на концепции TQM (Total Quality Management), с другой,

необходимо сформировать принципиально новую модель системы управления мотивацией труда, способствующую адаптации работников к труду в новых условиях и поддерживающую ориентацию работников ссуза и вуза на обеспечение качества образовательного процесса. Именно TQM-ориентированную систему управления мотивацией труда следует рассматривать как один из наиболее эффективных инструментов управления моральной мотивацией труда преподавателей, гарантирующих адекватное восприятие ими ценностей и норм образовательной организации, формирующих атмосферу сотрудничества и значимости их личного трудового вклада.

Третья группа исследований посвящена проблемам квалиметрического обеспечения и оценки эффективности управления развитием образовательных систем (Г.С. Абдрахманова, А.С. Ферцев, Е.Ю. Игнатьева и др.).

В исследованиях этой группы предлагаются методики измерения и оценки качества технологий обучения и воспитания, образовательных стандартов, профессиональных качеств педагогов, комплексной количественной оценки качества деятельности объектов образовательной системы, разработана квалиметрическая модель комплексной оценки качества деятельности образовательной системы, создана методика оценивания показателей качества, входящих в номенклатуру, объектов образовательной системы, представлен функционально-целевой подход к разработке номенклатуры показателей качества деятельности образовательной системы, суть которого заключается в оценивании качества как степени достижения отдельных целей системы, когда это измеримо, как степени развития отдельных функций системы, обеспечивающих достижение отдельных целей при невозможности их измерения или оценивания.

Четвертая группа диссертационных исследований затрагивает уже не отдельные элементы, а всю систему управления качеством образования в образовательных организациях различного типа: общеобразовательных учреждениях (Н.В. Стребкова, В.В. Усынин), учреждении среднего профессионального образования (В.Е. Ковлякова, О.С. Кольцова, С.А. Отставнова), вузе (С.А. Османов).

К области управления качеством образования авторы этих исследований относят: сферы деятельности педагогического коллектива, самооценку, программу инновационных преобразований, научно-методическое сопровождение инновационной деятельности, освоение педагогами методик диагностического оценивания качества образования; распределение полномочий и ответственности в педагогическом коллективе за реализацию функций управления качеством образования, совершенствование информационного обеспечения системы управления образовательным учреждением, организационно-экономические механизмы маркетинговой деятельности образовательной организации.

Авторы этой группы исследований, разделяя подход к понятию «качества образования» как к конвенциональному, полисубъектному феномену, в котором согласуются интересы всех субъектов образовательной деятельности, исходят из того, что интересы этих групп субъектов и задают параметры оценки качества образования.

Признание полисубъектности феномена качества образования определяет методологическую установку на выявление интересов и ожиданий всех участников образовательного процесса в ходе формирования индикаторов, процедур, методов его оценки. Качество образовательного процесса определяется авторами исследований по критериям функционирующего процесса и его результата.

Итак, обобщая изложенное, можно отметить, что в настоящее время имеют место различные направления (подходы) в изучении проблем качества образования:

1) критериально-оценочное, в рамках которого качество образования трактуется как интегративное понятие, определяющее как состояние, так и результативность процесса образования, а управление качеством образования – как средство развития существующей образовательной системы; также предлагаются методы диагностики качества образования;

2) адаптивно-нормативное, направленное на достижение универсального согласия в понимании качества образования и определении комплекса требований к качеству образования, исходя из потребностей и ожиданий личности и общества, федеральных государственных образовательных стандартов.

К настоящему времени единого подхода к методике оценки удовлетворенности потребителей и заинтересованных сторон не выработано. Большинство существующих методик предполагает балльную оценку удовлетворенности потребителя рядом факторов, перечисленных в анкетном листе. Основную сложность представляет формирование перечня этих критериев для каждой группы заинтересованных сторон и потребителей образования с учетом различных параметров.

Таким образом, существуют различные подходы к оценке качества образования, основанные на оценке удовлетворенности потребителя получаемыми образовательными услугами.

При разработке методики оценки удовлетворенности потребителя необходимо учитывать его специфику и особенности различных категорий потребителей оказываемых им психолого-педагогических услуг.

Качество образования рассматривается как система показателей, характеризующих степень реализации удовлетворения потребности потребителей в образовательных услугах.

В современной России нередко для оценки результативности образования применяются следующие методы:

- метод сравнения (достигнутое по сравнению с нормативными или плановыми показателями);
- метод детализации (влияние отдельных факторов на результат работы);
- метод группировки;
- метод средних и относительных величин (проценты, коэффициенты и индексы);
- метод экспертной оценки (анализ экспертных заключений руководителей, специалистов, СМИ);
- параметрический метод (сопоставление того, что положено по закону и нормативам детям, с тем, что реально получено детьми; что продекларировано в официальных документах, и то, что получено детьми) и др. методы, которые берутся из арсенала социальной квалиметрии, социальной психологии или социальной педагогики.

Успех применения различных методик зависит от наличия факторов, определяющих качество измерения и оценки результативности образования, способов работы, уровня организации работы, содержание инструментария измерения, профессионализма оценщиков, умения привлекать (использовать) к оценочной работе квалифицированных и опытных специалистов

В научной литературе не дана сущностная характеристика деятельности руководителя по обеспечению качества образования, не разработана модель управления качеством образования и не выявлены организационно-педагогические условия ее реализации.

Таким образом, проблема исследования вызвана обострением противоречия между объективно возрастающими требованиями государства и общества к реализации прав детей различных категорий на

получение образования в полном соответствии с требованиями федеральных государственных стандартов и недостаточной разработанностью теоретико-методологических и методических основ деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

Данное противоречие может быть конкретизировано в частных противоречиях и иметь несколько аспектов:

1) методологический: недостаточная разработанность теоретико-методологических подходов к исследованию проблем деятельности руководителя по обеспечению качества образования;

2) теоретический: необоснованность принципов обеспечения реализации гарантий доступности качественного образования;

3) технологический: отсутствие моделей деятельности руководителя по обеспечению качества образования;

4) методический: не разработанность научно-методических рекомендаций по реализации прав детей различных категорий на получение образования в полном соответствии с требованиями стандартов.

Таким образом, в данном параграфе настоящего исследования было изучено состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России, далее будет выявлены показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования.

## **1.2. Показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования**

В предыдущем параграфе настоящей выпускной квалификационной работы было изучено состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России. В данном параграфе нами выделим показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования.

В соответствии с методологией международных стандартов ISO 9001-2015 деятельность руководителя по обеспечению качества образования в организации строится в соответствии с логикой жизненного цикла образовательного процесса, включающего в себя:

- маркетинг;
- проектирование образовательного процесса и определение технологий обучения;
- материально-техническое и финансовое обеспечение образовательного процесса;
- контроль, мониторинг образовательного процесса;
- коррекцию образовательного процесса.

Кроме того, международные стандарты настоятельно рекомендуют организациям в своей деятельности ориентироваться на восемь основных принципов системного управления качеством, акцентируя внимание руководителей на том, что использование данных принципов гарантия получения результатов требуемого качества.

Без сомнения, предлагаемые в стандартах принципы сформулированы на основе обобщения существующего в менеджменте

качества опыта работы различных организаций в различных странах, являются общепризнанными и включают в себя:

- ориентацию на потребителя;
- главенствующую роль руководства;
- вовлечение работников в управление качеством;
- ориентацию на результат деятельности; системный подход к управлению качеством (рассмотрение процессов);
- принятие решений на основе фактов; взаимовыгодные отношения с поставщиками; постоянное улучшение качества.

Окончательный вариант формулирования принципов деятельности организации, на которых строится управление качеством осуществляется в процессе создания «Политики и целей в области качества». Это может быть самостоятельный документ, а может формироваться как один из разделов стратегического плана, например, в образовании может быть частью программы развития образовательной организации. В этом документе на основе анализа деятельности организации, выявления проблем и запросов потребителей основные принципы корректируются, добавляются новые и в окончательном виде формулируются. Кроме принципов, в документе содержатся также цели в области качества и ответственность перед потребителем.

Таким образом, официально провозглашаются не только общие намерения и направления деятельности в области качества организации, но и определяются те параметры образовательной деятельности организации, которые помогают потребителям четко представлять ее целевые установки. Вся деятельность организации по управлению качеством будет направлена на создание, выполнение и контроль планов, реализующих политику и цели в области качества.

Системный подход, как общенаучный подход, чаще всего используется в управлении качеством. Вторым по значимости и широте



использования выступает процессный подход, который, по своей сути является частью и разновидностью системного подхода.

С точки зрения системного подхода, качество образования как интегративный системный объект есть качество не только конечных результатов, но и качество всех процессов, обеспечивающих, влияющих на конечный результат. Иными словами, использование системного подхода в управлении качеством образования позволяет четко выделить в структуре образовательной организации разнообразные компоненты, подсистемы, процессы, влияющие на качество образования, определить их взаимодействие, представить все управленческие действия во взаимосвязи, целенаправленно вести организацию к запланированным результатам.

В настоящее время использование системного подхода нацеливает руководителей на создание в образовательной организации системы менеджмента качества, основными элементами которой выступают организационные структуры, процессы, ресурсы, документация.

Использование процессного подхода ориентирует руководителя на четкое описание и контроль всех процессов, осуществляемых в организации. С этой целью проводится так называемая спецификация процессов (их описание по заданным параметрам). К числу основных характеристик, по которым проводится спецификация, относятся: наименование процесса, его описание (указывается тип процесса, его отношение к основным и вспомогательным процессам в организации), нормативные основания, цель, владелец процесса, поставщики и потребители процесса, входы, выходы, ответственность и полномочия, контрольные точки процесса, способы мониторинга, документирование процесса, а также, как правило, прилагается графическая блок–схема процесса.

Такое описание процесса делает его наглядным, структурированным, а управленческая деятельность руководителя будет в данной парадигме

ориентирована на четкое отслеживание всех характеристик процесса и их корректировку в случае отклонений. Большую методологическую помощь при создании спецификации процессов оказывают международные стандарты серии ИСО, которые включают в себя три основных группы: ИСО 9000:2005 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»; ИСО 9001;2008 «Системы менеджмента качества. Требования» и ИСО 9004:2009 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».

Системный и процессный подходы в последние годы нашли большое развитие и применение в высшем и среднем профессиональном образовании. Отмечая в целом целый ряд достоинств применения данных подходов в управлении качеством образования, хотелось бы обратить внимание на тот факт, что применение системного и процессного подходов к управлению качеством эффективно главным образом, при решении однотипных, неразвитых проблем качества.

Чрезмерная апелляция к системному подходу может привести к формализму в управлении, потере гибкости и оперативности при принятии решений. Руководитель при осуществлении данного подхода на практике должен уметь прогнозировать системное качество и иерархически выстраивать структуру управления, определяя в ней связи и взаимозависимости, четко понимая, что именно взаимодействие между элементами системы приводит к формированию требуемого, заданного качества образования.

Таким образом, построение практической управленческой деятельности по обеспечению качества образования не может строиться только на одном, хотя и основополагающем подходе, оно требует дополнения другими подходами.

К числу таких подходов можно отнести: квалитетический, личностно-ориентированный, аксиологический, ресурсный,

культурологический, компетентностный, ситуативный, рефлексивный. Реализация принципов и подходов в практической управленческой деятельности по обеспечению качества образования осуществляется на основе используемых технологий и методов.

Автор стоит на позиции Т.А. Салимой, определяющей методы управления качеством как способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества [3].

Часть методов обеспечивает аналитическую деятельность руководителя, к ним можно отнести анализ, синтез, моделирование, обобщение, сравнение, аналогию.

Следует отметить, что аналитическая деятельность руководителя – это важнейшая составляющая управления качеством образования, от обоснованного аналитического обзора зависит не только стратегия развития организации в области качества, но и принятие оперативных управленческих решений.

Вместе с тем, часто на практике данная группа методов дополняется и другими методами, которые позволяют учитывать особенности условий в организации и которые часто объединяют в организационные, экономические, социально-психологические, экспертные и др. Вариативное использование существующих методов управления качеством позволяет руководителям эффективно достигать поставленных целей управления качеством.

Основными обязанностями руководителя образовательной организации по управлению качеством образования являются:

- 1) руководство и координация деятельности структурных подразделений образовательной организации по вопросам обеспечения и повышения качества образования;

2) участие в определении целей и задач в области управления качеством образования в соответствии с требованиями законодательства в сфере образования;

3) участие в разработке стратегии развития качества образования образовательной организации с учетом специфики ее деятельности;

4) внесение предложений по разработке программы развития образовательной организации и образовательных программ в части обеспечения высокого качества образования на рассмотрение руководителя организации и коллегиальных органов управления;

5) обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования;

6) контроль качества образовательной деятельности педагогических работников по реализации образовательных программ;

7) осуществление контроля за объективностью оценки учебных достижений обучающихся, обеспечением уровня подготовки обучающихся, соответствующего требованиям федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований;

8) организация независимой диагностики качества подготовки обучающихся, внешнего мониторинга качества образования и итоговой аттестации обучающихся;

9) анализ и обобщение результатов внутренней и внешней оценки качества образования, разработка рекомендаций;

10) организация деятельности педагогических работников по обеспечению качества образования на основе полученных результатов;

11) своевременное информирование руководителя организации о результатах оценки качества образования, внесение предложений по принятию управленческих решений;

12) взаимодействие с родительской общественностью, внешними организациями по вопросам качества образования и развития внутренней системы оценки качества образования.

Механизм оценки деятельности руководителя по обеспечению качества образования на основании показателей эффективности их деятельности предназначен для стимулирования качества и результативности профессиональной деятельности руководителей образовательных организаций, повышения качества и эффективности деятельности самой организации по предоставлению услуг в образовательной сфере.

Механизм оценки включает в себя:

1) Показатели эффективности деятельности руководителей организаций - базовых и дополнительных, утверждаемые учредителем.

2) Ежегодное утверждение учредителем плановых значений базовых и дополнительных показателей эффективности деятельности руководителей организаций в ежегодном плане профессиональной деятельности руководителя, как правило, одновременно с утверждением заданий для руководимых ими организаций.

3) Заключение (изменение) трудовых договоров на основе типовой формы трудового договора с руководителем учреждения, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 12 апреля 2013 года № 329 с учетом значений показателей эффективности деятельности, периодичности и объема стимулирующих выплат эффективных контрактов.

4) Формы мониторинга, текущего и итогового контроля достижения значений утвержденных показателей эффективности деятельности руководителей.

5) Формы организации оценки и методiku оценивания достижений по показателям деятельности и индикаторам эффективности деятельности.

6) Анализ результатов оценивания эффективности деятельности руководителей образовательных организаций в целях принятия учредителем руководящих и управленческих решений.

7) Публичность результатов оценивания, использование результатов оценки эффективности деятельности руководителей в процедурах аттестации руководящих работников.

Показатели оценки деятельности руководителя по обеспечению качества образования отражают руководящую и управленческую деятельность руководителя, направленную на достижение целевых (базовых) показателей эффективности деятельности образовательной организации.

При этом дополнительные показатели эффективности деятельности руководителя, определяемые учредителем, выступают в роли целеуказаний по приоритетным направлениям этой деятельности и направлены на выбор наиболее оптимальных мер, процессов и технологий достижений результатов организации.

Плановые значения показателей деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя организации, соотнесенные с ежегодным планом деятельности образовательной организации, вносятся в ежегодный план профессиональной деятельности руководителя. Ежегодный план профессиональной деятельности отражает ключевые мероприятия и действия руководителя, направленные на реализации задания, организационные и руководящие действия по повышению качества и эффективности выполнения образовательных услуг работниками организации.

Примерная форма планирования и текущего отчета по показателям деятельности, индикаторам эффективности деятельности приведены ниже (табл. 1).

Таблица 1

Примерная форма планирования и текущего отчета по показателям  
деятельности, индикаторам эффективности деятельности дошкольного  
образовательного учреждения

№	Основная деятельность руководителя, направленная на повышение эффективности и качества услуг	Ожидаемые результаты	Показатели деятельности, соотносимые с планом организации, с показателями эффективности	Сроки (поквартально)
1	Образовательная деятельность			
1.1				
1.2				
2.	Качество образовательной услуги			
2.1				
2.2				
3	Эффективность управления			
3.1				
3.2				

Пример формы текущего и итогового отчета руководителя образовательной организации представлен в табл.2.

Таблица 2

Форма текущего и итогового отчета руководителя дошкольного  
образовательного учреждения

№	Показатели эффективности деятельности	Плановые значения в текущем году	Фактические значения в 1 квартале	Фактические значения во 2 квартале	Фактические значения в 3 квартале	Фактич. значения по итогам года	Причины отклонени й
1							
2							
3							

Эффективный контракт с руководителем – форма трудового договора с учредителем, в котором конкретизированы должностные обязанности и права руководителя, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

Эффективный контракт учитывает базовые и дополнительные показатели эффективности его деятельности по достижению базовых и дополнительных показателей образовательной организации и механизм оценивания достижений этих показателей.

Показатели эффективности для каждого руководителя образовательной организации закрепляются разделом V типовой формы трудового договора, дополнением к трудовому договору (служебному контракту) по разделу, связанному с оплатой труда, стимулирующим выплатам:

Ежеквартально, до 5 числа месяца, следующего за отчетным, наряду с текущим отчетом результатов достижения базовых и дополнительных показателей образовательной организацией, руководитель предоставляет учредителю текущий отчет о профессиональной деятельности в утвержденной форме.

Приказом учредителя создается экспертная комиссия (совет), с участием представителей общественно-профессиональных организаций, специалистов органа управления образования, курирующих организации данного типа, которая на основе мониторинга деятельности организации, других форм независимых оценок (отзывов) о текущей деятельности организации и руководителей, в десятидневный срок рассматривает текущие отчеты организации и руководителя организации.



Комиссия большинством голосов участников подтверждает достижение результатов, отраженных в текущих отчетах, запрашивает при необходимости дополнительную информацию, вырабатывает рекомендации по разработке мер, необходимых для повышения эффективности, выполнению эффективного контракта.

Оценка осуществляется на основе общей методики оценки эффективности деятельности руководителей образовательной организации, утвержденной приказом органа управления образования и доведенной до всех руководителей образовательных организаций.

По результатам оценки комиссия рекомендует размеры выплат стимулирующего характера по утвержденному трудовому договору.

В случае несогласия, руководитель вправе опротестовать решения комиссии, предоставив дополнительную документально подтвержденную информацию к рассмотрению на комиссии.

Результаты рассмотрения, пересмотр решений возможен в период следующего текущего отчета и итоговой отчетности руководителя за деятельность в текущем году. Результаты деятельности комиссии, предоставляемая к рассмотрению информация соответствует положениям защиты конфиденциальной информации.

Итоговый отчет руководителя с результатами оценки достижений показателей эффективности может быть включен в состав публичного отчета руководителя перед собранием трудового коллектива, органа государственно – общественного управления. Заключение комиссии может быть использованы в ходе аттестации руководителя.

Методика оценки эффективности деятельности руководителей образовательных организаций предполагает введения системы баллов по диапазонам изменения (снижения или роста) базовых и дополнительных показателей эффективности деятельности руководителей образовательной организации за отчетный период.

Если отношение:

$$P_k = (P_k/P_{cp}) \times 100\% > 130\%$$

каждому показателю эффективности  $P_k$  и  $P_{cp}$ , среднему значению этого показателя за последние два периода (года, квартала), предшествующие отчетному текущему, то присваивается максимальное количество баллов (например, 5 баллов). Если  $P > 120\%$ , то 3 балла и т.д. При оценке  $P < 100\%$  присваивается 0 баллов.

Если оценка в предыдущие два периода (года, квартала) по данным показателям не производилась, то сравнивается со значением базовых показателей, рассчитанных на день заключения эффективного контракта с руководителем.

Значение баллов и диапазон изменения значений показателей эффективности определяется учредителем исходя из актуальности направления деятельности руководителя организации, по которому осуществляется оценка.

Итоговая оценка – уровень эффективности руководителя организации может быть определен как соответствие достигнутых показателей эффективности показателям и значениям индикаторов, показателей эффективности деятельности руководителя, утвержденных дополнительным соглашением к трудовому договору для каждого конкретного руководителя организации образования.

Определение итогового значения уровня эффективности руководителя организации может быть построен с использованием рейтингования, шкалирования и кластеризации в целях анализа факторов их деятельности и подготовки управленческих решений по каждому руководителю организации.

Пример шкалирования по уровню эффективности руководителя приведен в таблице 3.

Пример шкалирования по уровню эффективности руководителя  
дошкольного образовательного учреждения

Уровень	Количество баллов	Критериальная оценка	Указание на показатели, требующие позитивной динамики
1-ый уровень	80% и выше от максимально возможной суммы баллов по всем показателям	Высшая степень эффективной деятельности реализации профессиональных задач	
2-й уровень	60% и выше	Средний уровень эффективной деятельности, реализации профессиональных задач	
3-й уровень	Менее 50%	Низкая степень эффективной деятельности, реализации профессиональных задач, соответствие необходимому минимуму показателей деятельности руководителя	
4-ый уровень	Менее 40 %	Недопустимый уровень, несоответствие необходимому минимуму показателей деятельности	

Методика расчета стимулирующих выплат на основании оценки эффективности деятельности.

В целях определения объема стимулирующих выплат по результатам оценки показателей и индикаторов эффективности деятельности руководителя за текущий период стимулирующих выплат, можно утвердить объем (в процентах к должностному окладу) за каждый из 1-3 кластеров эффективности, к которому по результатам оценки относится руководитель. Например, если количество баллов по всем показателям эффективности за отчетный период (квартал) относит деятельность руководителя к 1-у уровню эффективности, то объем стимулирующих

выплат 50% к окладу в течение трех месяцев, следующих за отчетным; ко 2-му уровню 30%, к 3-му уровню 20% и т.д.

Если в фонде стимулирования организации фиксируется доля, предназначенная для стимулирования руководителей образовательной организации, то можно ввести дифференцированный принцип расчета объема стимулирующих выплат. Ежеквартальная доля объема стимулирующих выплат, планируемая для стимулирования руководителей образовательной организации, делится на максимальное количество баллов, которое может набрать руководитель по утвержденной методике оценки эффективности профессиональной деятельности за отчетный период. Рассчитывается стоимостное содержание 1 балла: предполагаемый объем фонда стимулирования за определенный период (квартал) делится на максимальное возможное количество баллов по результатам оценки. Объем выплат конкретному руководителю (определяется для 1-3 кластера уровней эффективности) равен произведению стоимости одного балла на количество набранных баллов, т.е. в зависимости от общего количества баллов, набранных руководителем за текущий период. В последующие за отчетным периодом три месяца стимулирующие выплаты выплачиваются в рассчитанном объеме. В случае экономии доли стимулирующих выплат, предназначенных для руководителя, она переносится на следующий период отчетности и расчета объема стимулирующих выплат за следующий период. По итогам года оставшийся объем доли фонда стимулирования, предназначенный для руководителей образовательных организаций, может быть включен в расчеты за последний квартал и выплачен по итогам финансового года или перенесен в общий фонд стимулирования фонда оплаты труда организации на следующий финансовый год по рекомендации комиссии, уполномоченной осуществлять расчеты объемов стимулирования и по решению учредителя образовательной организации.

Ниже приведен пример текущей балльной оценки эффективности профессиональной деятельности руководителя на основе утвержденных показателей деятельности и индикаторов эффективности деятельности педагогического работника и модельной формы отчетности о результатах профессиональной деятельности за отчетный период деятельности.

Показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителей образовательных организаций общего образования представлены ниже в табличной форме (табл. 4).

Таблица 4

Показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности  
руководителя дошкольного образовательного учреждения

п/п	Показатели деятельности	Целевые индикаторы эффективности, единицы измерения	Критерии для расчета количества баллов
1	Образовательная деятельность Базовые показатели эффективности деятельности педагогических работников		
1	Реализация образовательных программ дошкольного образования соответствующего требованиям ФГОС к результатам и качеству условий организации образовательного процесса численность обучающихся, охваченных образовательными услугами утвержденного муниципального задания за предшествующий период = Ч1 чел. численность обучающихся, охваченных образовательными услугами утвержденного муниципального задания за	Динамика (положительная/отрицательная) выполнения муниципального задания на предоставление услуги образования = $D = (Ч2/Ч1) \times 100\%$	Если $D = 120\%$ и больше, то 3 балла $D = 110\%$ и больше, то 2 балла $D = 100\%$ и больше, то 1 балл

	отчетный период = Ч2 чел.		
2	Уровень качества профессиональной деятельности педагогических работников: численность педагогических работников, прошедших повышение квалификации и(или) профессиональную переподготовку за отчетный период = К1 численность педагогических работников организации, имеющих высшую квалификационную категорию на отчетный период= К2 Общая численность педагогических работников в организации = К	Доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации и(или) профессиональную переподготовку в общей численности педагогических работников организации; $D1 = (K1/K) \times 100\%$ Удельный вес численности педагогических работников организации, имеющих высшую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников = $D2 = (K2/K) \times 100\%$	. Если $D1 = 20\%$ и больше - 5 баллов $D1 = 15\%$ и больше - 4 балла $D1 = 10\%$ и больше - 3 балла $D1 = 5\%$ и больше - 2 балла $D1 > 0\%$ и больше - 1 балл $D2 = 30\%$ и больше – 5 баллов
3	Отсутствие случаев нарушения безопасности воспитанников количество случаев нарушений безопасности обучающихся и воспитанников в период реализации образовательного процесса, в каникулярное время за прошедший год = С1 за отчетный период=С2	Динамика нарушения безопасности воспитанников, в период реализации образовательного процесса, в каникулярное время за отчетный период $D = (C2/C1) \times 100\%$	Если $D > 100\%$ то 0 баллов; Если $D < 50\%$ то 3 балла; $D < 70\%$ , то 2 балла и т.д.

На основании отчета о профессиональной деятельности за текущий период и итогового отчета за год рассчитывается текущее значение баллов в оценки эффективности профессиональной деятельности руководителя (табл. 5).

Пример отчета о профессиональной деятельности по показателям и индикаторам эффективности деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения за год

№	Направление деятельности и показатели деятельности	Индикаторы эффективности деятельности (их значение и количество набранных баллов по результатам применяемой методики оценки)					
		Плановое значение индикатора	Фактическое значение, по итогам 1 квартала	Фактическое значение, по итогам 2 квартала	Фактическое значение, по итогам 3 квартала	Фактическое значение, по итогам 4 квартала	Фактическое значение, по итогам года
1	Показатель 1	Д = 125 %	110% 2 балла	100% 1 балл	110% 2 балла	110% 2 балла	133% 3 балла
2	Показатель 2	Д1=20%	10% 3 балла	0% 0 балла	0% 0 балла	10% 3 балла	20% 3 балла
3	Показатель 3	Д=10%	Д=50% 2 балл	100% 0 балл	Д=33% 3 балл	Д=50% 2 балл	Д=16% 3 балла
9	Показатель 9						
	Итого		7 баллов	1 балл	5 баллов	7 баллов	9 баллов

Целями оценки качества образования являются следующие:

- 1) создание единой системы диагностики и контроля состояния образования;
- 2) получение объективной информации о состоянии качества образования в, тенденциях его изменения и причинах, влияющих на его уровень;
- 3) повышение уровня информированности при принятии решений, связанных с образованием.

Параметры оценки качества образовательного процесса включают в себя:

- 1) результаты лицензирования, аттестации и государственной аккредитации;
- 2) эффективность механизмов самооценки и внешней оценки достоинств и недостатков в учебной, методической, административной и хозяйственной деятельности;
- 3) принятия стратегически значимых решений путем ежегодных публичных докладов.
- 4) анализ индивидуальных особенностей учащихся и их интересов, мотивов, склонностей и уровня мотивации учения;
- 5) оценку отсева обучающихся на всех ступенях обучения (количество, причины, динамика, законность);
- 6) оценку открытости образовательной организации для родителей и общественных организаций (информация на сайте).

Для эффективного управления, принятия обоснованных решений по управлению качеством образования необходимо обладать надежной и достоверной информацией о ходе образовательного процесса. Особое место занимает мониторинг достижений.

При отслеживании результативности контрольных работ идет наблюдение за работой «сильных» учащихся, позволяющее определить уровень усвоения учебного материала, фиксировать динамику неуспеваемости для своевременного принятия решения. Проводится наблюдение за динамикой аттестации.

Управленческим решением по результатам мониторинга может явиться следующее – обобщить и распространить опыт работы педагогического коллектива по повышению качества знаний. Также благодаря мониторингу можно выяснить, что способствовало получению такой картины. Мониторинг позволяет педагогам фиксировать ошибки индивидуально каждого ученика, отмечать слабо усвоенные темы.



Мониторинг позволяет организовать работу по ликвидации пробелов в знаниях учащихся, добиваясь полного усвоения пройденного материала каждым учеником.

Таким образом, в данном параграфе выделены показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования. В следующем параграфе будет разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

### **1.3. Программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования**

В предыдущем параграфе настоящей выпускной квалификационной работы выделены показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования. В этом параграфе будет разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

Деятельность руководителя по обеспечению качества образования представляет собой процесс, состоящий из взаимосвязанных элементов, которые также являются стадиями управления качеством образования.

Принципы деятельности руководителя по обеспечению качества образования:

1. Сделать процессы улучшения качества образования постоянной целью – удовлетворение потребностей, конкурентоспособность, развитие.
2. Постоянное и непрерывное улучшение качества образования, совершенствование системы образования, планирования, оперативное решение проблем, которые могут возникать в процессе образовательного процесса
3. Дать возможность сотрудникам гордиться принадлежностью к конкретному образовательному учреждению.
4. Вовлекать каждого члена коллектива в деятельность по обеспечению качества образования.

В последние годы система образования вопросы оценки и формирования качества требуемого уровня определяет приоритетными. По образному выражению А.И. Субетто, в начале XXI века «политика качества образования становится ядром образовательной политики» [1].

Особенно значимым становится знание руководителями общих способов организации, подходов и технологий управления качеством образования, иными словами, знание методологии данного вида практической деятельности. В таком контексте программа системы оценки качества образования рассматривается как основание, которое соединяет воедино используемые понятия, структуру, логичность организации деятельности, принципы, подходы, методы, технологии и средства, используемые в управлении качеством образования [2, с.34].

Программа системы оценки качества образования может включать в себя несколько компонентов:

1. Содержательный компонент, включает в себя несколько этапов: формирование представления о качестве образования; методологические подходы оценки качества образования; анализ качества образования; определение цели, задач и направлений; разработка программы системы по оценке качества образования.

2. Управленческий компонент включает в себя:

- общественно-управляющую систему;
- систему методической деятельности;
- систему социально-психологической, воспитательной деятельности;
- систему контрольно-оценочной и экспертной деятельности.

3. Технологический компонент состоит из инвариантных (региональных, муниципальных) и вариативных (школьных) технологий оценивания и может содержать следующие технологии: технологии по учету, обработке и передаче специальной управленческой информации (контрольно-надзорные технологии); технологии социально-экономического мониторинга качества образования (мониторинговые технологии).

4. Деятельностный компонент системы оценки качества образования формируется на основе системы указателей, набора диагностических методик, контрольно-измерительных материалов, с помощью которых функционируют: система мониторинга, система социально-педагогического диагностирования, система внутриорганизационного контроля, система аттестации педагогических кадров, система общественной экспертизы.

Стоит отметить, что вопрос отслеживания результатов образовательного процесса поднимается в педагогике уже давно. Во многих научных и педагогических исследованиях мониторинг понимают как наблюдение за состоянием педагогического процесса (уровень ЗУН, организация учебно-воспитательного процесса (далее – УВП), уровень преподавания и т.д.) с целью его контроля, прогноза и устойчивого функционирования.

Мониторинг может проводиться с использованием информационных технологий, а также путем традиционного сбора данных (анкет, опросов и т.д.).

5. Организационный компонент, под которым, в общем смысле этого слова, следует понимать совокупность взаимосвязанных процессов, позволяющих осуществлять ту или иную деятельность, а также достигать тех или иных результатов.

Программа управления качеством образования должна создавать порядок оценивания качества образования в общеобразовательном учреждении. Под программой понимают критерии и их составляющие элементы, которые характеризуют основные компоненты деятельности общеобразовательной организации, с позиций менеджмента качества, как систему требований к управлению качеством образования в образовательном учреждении: лидирующая роль руководства; политика и стратегия; менеджмент персонала; ресурсы и партнеры; менеджмент

процессов: деятельность по разработке, внедрению и т.д. Специально разработанная программа – это инструмент управления качеством образования [2, с.17].

Система оценки качества образования в образовательном учреждении представляет совокупность организационных и функциональных структур, обеспечивающих оценку образовательных ресурсов, образовательного процесса, образовательных результатов и выявление факторов, влияющих на их качество.

Разработка программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования начинается с целеполагания. Совершенствование целеполагания открывает мощный потенциал для научной, программно-целевой основы управления. С точки зрения В.И. Долговой, оно позволяет осуществить высокий уровень конкретизации деятельности управленческого аппарата, целенаправить эту деятельность на достижение конечного результата, который заранее запрограммирован, обогатить базу для выполнения всех управленческих функций. Все это приобретает особую значимость в современных условиях, когда ставится задача перевода управления на новый качественный уровень работы [22, с. 59].

В основе планирования лежит действие поиска более эффективных способов достижения определенной цели, намечаются основные показатели результатов деятельности. В целом, субъект составляет как общий план деятельности, стратегический, так и четко фиксирует последовательность способов действий, ориентированных на достижение общей цели и тактических задач [22, с. 62].

Для достижения максимального результата нашего исследования, нами было составлено «дерево целей», на основе исследования В.И. Долговой [22, с. 61]. Цель: Теоретически обосновать и экспериментально

провести коррекцию деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

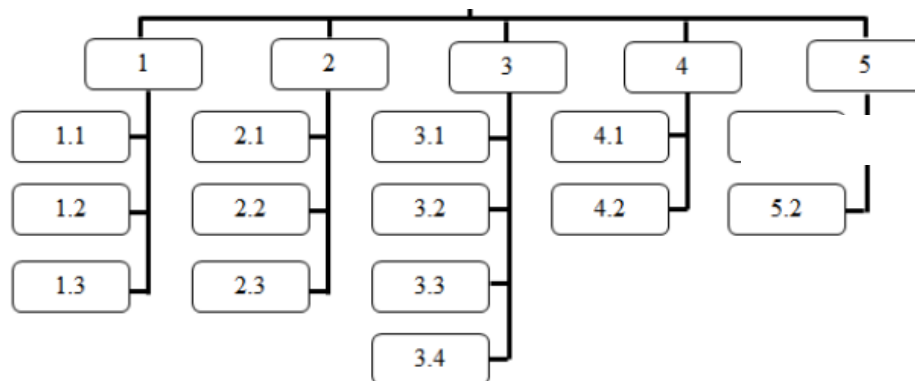


Рис. 1. «Дерево целей» совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования

На основе «дерева целей» была разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования:

1. Изучить теоретические основы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

1.1. Изучить литературу по теме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

1.2. Изучить сущность оценки качества образования.

1.3. Изучить методы оценки деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

2. Осуществить опережающее внедрение оценки качества деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

2.1. Разработать программу совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

2.2. Закрепить и углубить знания и умения, полученные на предыдущем этапе.

2.3. Обеспечить условия для успешной реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования

3. Мобилизовать коллектив на улучшение качества образования

3.1. Закрепить знания и умения, сформированные на предыдущем этапе.

3.2. Обеспечить условия для успешной реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования

3.3. Освоить всем педагогическим коллективом программу совершенствования деятельности по обеспечению качества образования

4. Обеспечить совершенствование деятельности руководителя по обеспечению качества образования

4.1. Совершенствовать знания и умения, сформированные на предыдущих этапах.

4.2. Обеспечить условия для совершенствования программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования

5. Обеспечить распространение передового опыта совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования

5.1. Обобщить опыт работы по теме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования

5.2. Предоставить рекомендации по совершенствованию деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

На основе вышепредставленных этапов и подэтапов была разработана подробная программа эффективности деятельности руководителей организаций дошкольного образования, которая включает в

себя этапы программы, критерии реализации программы, сроки реализации этапа программы (табл. 6).

Таблица 6

Программа эффективности деятельности руководителей организаций  
дошкольного образования

п/п	Этапы программы	Критерии реализации программы	Сроки реализации этапа программы
1	Полнота реализации государственного (муниципального) задания: численность детей, которым предоставляются услуги дошкольного образования в соответствии с муниципальным заданием	Организация работы по созданию условий для реализации конституционного права граждан на получение дошкольного образования	Бессрочно
2	Организация внедрения федеральных государственных образовательных стандартов дошкольного образования:	Создание условий реализации образовательных программ дошкольного образования, направленных на развитие способностей, стимулирование инициативности, самостоятельности и ответственности дошкольников	Бессрочно
3	Организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы (спортивные секции, соревнования): численность воспитанников, принявших участие в спортивных соревнованиях численность воспитанников организации, занимающихся в спортивных секциях, кружках за отчетный период в том числе в учреждениях дополнительного образования, количество число	Создание условий реализации образовательных программ дошкольного образования, направленных на развитие способностей, стимулирование инициативности, самостоятельности и ответственности дошкольников	До сентября 2019 г.



	программ дополнительного образования в том числе и на договорной основе с организациями общего и дополнительного образования детей внедренных в образовательную программу организации за последний год		
4	Соответствие деятельности образовательной организации требованиям законодательства в сфере образования, иным нормативным правовым актам	Отсутствие или (и) позитивное снижение предписаний надзорных органов, объективных жалоб, в том числе и на деятельность руководителя	Бессрочно
5	<p>Реализация дополнительных общеразвивающих программ, направленных на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление и развитие одаренных детей;</li> <li>- работу с детьми с особыми потребностями в образовании (дети-инвалиды, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети-сироты, дети-мигранты, дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации и др.)</li> </ul> <p>количество дополнительных программ, направленных на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление и развитие одаренных детей;</li> <li>- работу с детьми с особыми потребностями в образовании (дети-инвалиды, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети-сироты, дети-мигранты, дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации и другие);</li> </ul> <p>количество воспитанников, охваченных дополнительными программами, направленными на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление и развитие одаренных детей;</li> <li>- работу с детьми с особыми потребностями в образовании (дети-инвалиды, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети-сироты, дети-мигранты, дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации и</li> </ul>	<p>Деятельность по увеличению вариативных форм дошкольного образования, дополнительных программ, направленных на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявление и развитие одаренных детей;</li> <li>- работу с детьми с особыми потребностями в образовании (дети-инвалиды, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети-сироты, дети-мигранты, дети, находящиеся в трудной жизненной ситуации и другие).</li> </ul> <p>Организация работы по формированию системы индивидуального сопровождения освоения образовательных программ для разных категорий детей. Наличие системы (поддержки тьюторства), обеспечения индивидуальных образовательных маршрутов обучающихся</p>	До

	другие)		
6	Наличие дополнительных общеразвивающих программ, в том числе и на договорной основе с организациями дополнительного и общего образования количество программ дополнительного образования, в том числе и на договорной основе с организациями общего и дополнительного образования детей внедренных в образовательную программу организации за последний год численность воспитанников, охваченных программами дополнительного образования за отчетный период, количество	Создание условий для эффективной реализации ФГОС ДО, расширение спектра дополнительных образовательных программ организации	До декабря 2019 г.
7	Реализация социокультурных проектов: число программ, проектов, реализуемых, в том числе и на договорной основе с организациями социокультурной сферы, внедрённых в образовательную программу ДОО за последний год количество воспитанников, вовлеченных в образовательную деятельность по программам и проектам, имеющих социальную значимость за отчетный период	Социально-значимая образовательная и воспитательная деятельность организации	До декабря 2019 г.
8	Количество дней, фактически посещенных одним ребенком в ДОО, с учетом пропусков, в том числе и по болезни	Созданы условия для здоровья сбережения воспитанников, вариативные формы пребывания детей, эффективного использования материальных и нематериальных ресурсов организации	Бессрочно
9	Организация консультативно-методической помощи: численность семей, имеющих детей в возрасте от 0 до 3 лет, получающих консультативно-методические услуги по содержанию детей раннего возраста, кратковременному содержанию	Наличие в образовательной организации программ консультативно-методической поддержки семей, имеющих детей в возрасте от 0 до 3 лет	До декабря 2019 г.

	детей, количество количество детей, получающих услуги кратковременного пребывания детей в общей численности воспитанников ДОО, человек		
10	Удовлетворенность населения качеством оказываемой услуги	Результаты проведенных независимых социологических опросов	Бессрочно
11	Отсутствие случаев травматизма и заболеваний воспитанников и педагогов, связанных с нарушением гигиенических норм количество случаев травматизма за отчетный период, единиц	Создание безопасных условий при организации образовательного процесса	Бессрочно
12	Своевременное и качественное предоставление материалов в соответствии с запросами вышестоящих органов	Мониторинг предоставления услуги дошкольного образования	Бессрочно
13	Участие и результативность участия воспитанников в творческих конкурсах, соревнованиях число творческих конкурсов, соревнований, реализуемых в ДОО, в том числе в форме сетевого взаимодействия, единиц количество победителей и призеров за отчетный период, человек	Мониторинг эффективности реализации образовательной программы	До декабря 2019 г.
14	Внедрение системы оценки эффективности деятельности педагогических работников (показатель «дорожной карты»): численность педагогических работников, профессиональная деятельность которых оценивается по системе показателей эффективности деятельности за отчетный период, чел.	В организации разработана и внедрена система оценки эффективности деятельности педагогов и основных категорий работников на основании показателей эффективности их деятельности, система эффективного контракта	До декабря 2019 г.
15	Рост заработной платы педагогических работников: среднемесячная начисленная заработная плата педагогических работников за отчетный период, руб. численность педагогических работников, у которых средняя начисленная заработная плата превышает рост средней	Деятельность по повышению заработной платы работников образовательной организации	Дорожная карта до декабря 2020 г.

	начисленной заработной платы педагогических работников в сфере общего образования за отчетный период, единиц		
16	Реализация мероприятий по привлечению молодых педагогов: педагогических работников в возрасте до 30 лет в ДОО, человек	Деятельность по формированию кадрового ресурса образовательной организации	Дорожная карта до декабря 2020 г.
17	Информационная открытость дошкольной образовательной организации (обновление информации на сайте ДОО в течение 10 дней, участие в процедурах независимой оценки качества образования): количество документов, помимо документов, регламентирующих деятельность образовательной организации (устав, образовательная программа, результаты оценки эффективности деятельности и др.), публично представленных на сайте образовательной организации для потребителей за отчетный период, единиц	В ДОО создан и действует сайт организации с обновляемыми информационными материалами. Повышение уровня информационной открытости образовательной организации для потребителей.	До декабря 2020 г.
18	Отсутствие или (и) позитивное снижение предписаний надзорных органов в сфере образования, обоснованных жалоб, в том числе и на деятельность руководителя количество предписаний надзорных органов, объективных жалоб за отчетный период, ед. количество исполненных предписаний надзорных органов, удовлетворенных объективных жалоб за отчетный период, ед.	Соответствие деятельности образовательной организации требованиям законодательства в сфере образования, иным нормативным правовым актам	Бессрочно
19	Создание условий для профессионального совершенствования педагогических кадров образовательной организации. Наличие педагогических работников - победителей и призеров конкурсов на муниципальном, региональном, межрегиональном, федеральном, международном уровнях: численность педагогических	Организация методического сопровождения: (функционирование методистов, методической службы, методических объединений специалистов, проведение семинаров, отслеживание своевременного повышения квалификации специалистов); Наличие у педагогических	До декабря 2020 г.

	<p>работников - победителей и призеров конкурсов на муниципальном, региональном, межрегиональном, федеральном, международном уровнях за отчетный период, чел.;</p> <p>Наличие выступлений педагогических кадров на конференциях и семинарах муниципального, регионального, межрегионального, федерального, международного уровней:</p> <p>количество выступлений педагогических кадров на конференциях и семинарах муниципального, регионального, межрегионального, федерального, международного уровней за отчетный период, единиц</p>	<p>работников образовательной организации методических разработок, публикаций по методическому сопровождению образовательного процесса</p>	
20	<p>Наличие внебюджетных средств на развитие материально-технической базы и формирования фонда стимулирования работников образовательной организации:</p> <p>объем внебюджетных средств ДОО направленных в отчетный период на обновление и содержание материально-технической базы, тыс. руб.</p> <p>объем внебюджетных средств ДОО направленных в отчетный период на формирование фонда стимулирования работников, тыс. руб.</p>	<p>Привлечение дополнительных средств на развитие материально-технической базы образовательной организации для организации образовательного процесса</p>	<p>Дорожная карта до декабря 2020 г.</p>
21	<p>Размер стимулирующей части не ниже планового значения, установленного на финансовый год:</p>	<p>Деятельность по повышению заработной платы работников образовательной организации</p>	<p>Дорожная карта до декабря 2020 г.</p>
23	<p>Внедрение электронного документооборота:</p> <p>количество рабочих мест персонала ДОО, оснащенных современными информационно-компьютерными технологиями и подключенных в локальную сеть организации, единиц</p>	<p>Создание в ДОО системы внутреннего мониторинга</p>	<p>До декабря 2021 г.</p>

Таким образом, в данном параграфе разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, которая включает в себя этапы программы, критерии реализации программы, сроки реализации этапа программы. В следующей главе выпускной квалификационной работы будут описаны результаты экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». Выделены этапы экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

## Выводы по 1 главе

В первой главе изучены теоретические аспекты совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, а именно состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России, показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования, разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

В настоящее время имеют место различные направления (подходы) в изучении проблем качества образования:

1) критериально-оценочное, в рамках которого качество образования трактуется как интегративное понятие, определяющее как состояние, так и результативность процесса образования, а управление качеством образования – как средство развития существующей образовательной системы; также предлагаются методы диагностики качества образования;

2) адаптивно-нормативное, направленное на достижение универсального согласия в понимании качества образования и определении комплекса требований к качеству образования, исходя из потребностей и ожиданий личности и общества, федеральных государственных образовательных стандартов.

В научной литературе не дана сущностная характеристика деятельности руководителя по обеспечению качества образования, не разработана программа управления качеством образования.

Определены следующие показатели эффективности деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения: 1) реализация образовательных программ дошкольного образования соответствующего требованиям ФГОС; 2) уровень качества профессиональной деятельности

педагогических работников; 3) отсутствие случаев нарушения безопасности воспитанников.

Выявлены индикаторы эффективности деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения: Динамика (положительная/отрицательная) выполнения муниципального задания на предоставление услуги образования; доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации и(или) профессиональную переподготовку в общей численности педагогических работников организации; удельный вес численности педагогических работников организации, имеющих высшую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников; динамика нарушения безопасности воспитанников, в период реализации образовательного процесса.

Показатели оценки деятельности руководителя по обеспечению качества образования отражают руководящую и управленческую деятельность руководителя, направленную на достижение целевых (базовых) показателей эффективности деятельности образовательной организации.

Разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования включающая в себя следующие этапы и подэтапы: 1. Изучить теоретические основы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования (1.1. Изучить литературу по теме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 1.2. Изучить сущность оценки качества образования; 1.3. Изучить методы оценки деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 2. Осуществить опережающее внедрение оценки качества деятельности руководителя по обеспечению качества образования (2.1. Разработать программу совершенствования деятельности руководителя по



обеспечению качества образования; 2.2. Закрепить и углубить знания и умения, полученные на предыдущем этапе; 2.3. Обеспечить условия для успешной реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 3. Мобилизовать коллектив на улучшение качества образования (3.1. Закрепить знания и умения, сформированные на предыдущем этапе; 3.2. Обеспечить условия для успешной реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 3.3. Освоить всем педагогическим коллективом программу совершенствования деятельности по обеспечению качества образования). 4. Обеспечить совершенствование деятельности руководителя по обеспечению качества образования (4.1. Совершенствовать знания и умения, сформированные на предыдущих этапах; 4.2. Обеспечить условия для совершенствования программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 5. Обеспечить распространение передового опыта совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования (5.1. Обобщить опыт работы по теме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 5.2. Предоставить рекомендации по совершенствованию деятельности руководителя по обеспечению качества образования).

В следующей главе будут описаны результаты экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», выделены этапы экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

## **Глава 2. Экспериментальная работа по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»**

### **2.1. Описание этапов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»**

В первой главе настоящего исследования изучены теоретические аспекты совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, а именно состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России, показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования, разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

В данной главе будут описаны результаты экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», выделены этапы экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

Исследование проводилось на базе Муниципального бюджетного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 161 г. Челябинска» (МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»).

Опишем этапы проведенного исследования:

1. Констатирующий этап (2016-2017 гг.). На данном этапе была определена проблема исследования, уровень ее разработанности, перспективность, отражение проблемы исследования на базе исследования.

3. Формирующий этап (2017-2018 гг.). На данном этапе мы, разработали и внедрили программу совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, осуществили сбор полученных данных.

4. Контрольно-обобщающий этап (2018-2019 гг.). На этом этапе проводился анализ полученных данных, составление таблиц, установление правильности или ошибочности гипотезы исследования.

Положение о внутренней системе оценки качества (далее – Положение) в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении «Детский сад № 161 г. Челябинска» разработано на основе федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 июня 2013 г. № 462 «Об утверждении порядка проведения самообследования образовательной организацией, Приказа Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 26.09.2013 № 30038), письма Министерства образования и науки Челябинской области от 02.07.2015 г. № св-5564 «О направлении информации», распоряжения Российской Федерации от 30 марта 2013 года № 487 – р «Об утверждении плана мероприятий по формированию независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги, на 2013-2015 годы (с изменениями на 20 января 2015

года), Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования», Приказа МО и науки Челябинской области от 08 июля 2013 г. № 01-2345 «О плане мероприятий по введению ФГОС дошкольного образования в Челябинской области», Приказа Управления по делам образования города Челябинска от 26.02.2014 г. № 159-у «Об организации работы по введению Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования в образовательных организациях города Челябинска», реализующих программы дошкольного образования», Приказа Управления образования Metallургического района Администрации города Челябинска от 12.03.2014 г. № 163-у «Об организации работы по введению Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования в образовательных организациях города Челябинска», Плана введения ФГОС ДО МБДОУ ДС № 275, Устава МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», иных локальных актов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» и регламентирует деятельность по внутренней системе оценки качества образования МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

Положение определяет цели, задачи, принципы, направления и показатели внутренней системы оценки качества образования МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», ее организационную и функциональную структуру, реализацию и общественное участие во внутренней системе оценки качества образования. Положение обеспечивает разработку и реализацию внутренней системы оценки качества, обеспечивает оценку, учет и дальнейшее использование полученных результатов.

Положение распространяется на деятельность всех работников МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», осуществляющих профессиональную

деятельность в соответствии с трудовыми договорами, в том числе на работников, работающих по совместительству.

Положение рассматривается на педагогическом совете МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», утверждается заведующим МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» и вступает в силу с момента его утверждения.

Изменения и дополнения в Положение вносятся педагогическим советом МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», и принимаются на его заседании.

Срок действия Положения не ограничен. Положение действует до замены новым.

Целью системы оценки качества образования является установление соответствия качества дошкольного образования МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» требованиям Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» и федеральным государственным образовательным стандартам дошкольного образования.

Задачами внутренней системы оценки качества образования являются:

- получение объективной информации о функционировании и развитии дошкольного образования в ДОУ, тенденциях его изменения и причинах, влияющих на динамику качества образовательной деятельности;
- организационное и методическое обеспечение сбора, обработки, хранения информации о состоянии и динамике показателей качества образования;
- оценивание качества образовательной деятельности МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» (психолого-педагогические, кадровые, материально-технические, финансовые, информационно-методические, управленческие условия), предоставление всем участникам образовательного процесса и общественности достоверной информации о качестве образования;

– принятие обоснованных и своевременных управленческих решений по совершенствованию образовательной деятельности и повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг при принятии таких решений;

– прогнозирование развития образовательной системы ДООУ.

Основными принципами внутренней системы оценки качества образования ДООУ являются целостность, оперативность, информационная открытость к результатам контрольной деятельности.

Оценку деятельности учреждения мы осуществляем по 3-х уровневой шкале:

3 балла – оптимальный уровень – работа выполнена максимально качественно в данных условиях, в наилучшем варианте из множества возможных, имеется большой творческий потенциал, отлажена система работы.

2 балла – достаточный уровень – выполнение работы достаточно качественное, удовлетворяются заявленные высокие потребности; допускаются лишь небольшие неточности, отступления, не влияющие на общее состояние работы. Работа выполняется ровно, носит исполнительский характер.

1 балл – низкий уровень – требования к работе выполняются не полностью, эпизодически, формально, имеют чисто внешние признаки.

Выбранная шкала оценивания была использована в отношении каждого из критериев, что позволяет в заключении дать итоговую оценку управления и деятельности учреждения в целом.

Организационная структура МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», занимающаяся оценкой качества образования и интерпретацией полученных результатов, включает в себя: администрацию дошкольного учреждения, педагогический совет, временные группы педагогов, родителей, комиссии и др.

Этапы проведения анализа:

I этап. Ознакомление сотрудников и родителей с целями анализа.

II этап. Сбор информации о работе дошкольной организации.

III этап. Разработка плана и проведение необходимых улучшений в деятельности ДОО.

Были проанализированы функции администрации МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

Администрация МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» выполняет следующие основные задачи:

- изучает и анализирует законодательные акты, нормативные документы, учебно- методическую литературу;

- формирует блок локальных актов, регулирующих функционирование МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» и приложений к ним, утверждает их приказом заведующего дошкольного учреждения и контролирует их исполнение;

- разрабатывает мероприятия и готовит предложения, направленные на совершенствование системы оценки качества образования дошкольного учреждения, участвует в этих мероприятиях;

- обеспечивает на основе основной образовательной программы и адаптированной образовательной программы для детей с ограниченными возможностями здоровья проведение в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» контрольно-оценочных процедур, мониторинговых, социологических и статистических исследований по вопросам качества образования;

- организует систему мониторинга качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», осуществляет сбор, обработку, хранение и представление информации о состоянии и динамике развития;

- организует изучение информационных запросов основных пользователей системы оценки качества образования, консультирует участников образовательных отношений по вопросам СОКО;

– обеспечивает условия для подготовки педагогов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» и общественных экспертов к осуществлению контрольно-оценочных процедур;

– обеспечивает предоставление информации о качестве образования на различные уровни системы оценки качества образования; формирует информационно – аналитические материалы по результатам оценки качества образования (анализ работы дошкольного учреждения за учебный год, самообследования деятельности образовательного учреждения, публичный доклад заведующего);

– принимает управленческие решения по развитию качества образования на основе анализа результатов, полученных в процессе реализации СОКО.

Педагогический совет МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» выполняет следующие основные задачи:

– содействует определению стратегических направлений развития системы образования – в дошкольном учреждении и внутренней оценке качества образования;

– участвует в подборе критериев оценки качества образования и результативности – профессиональной деятельности педагогов дошкольного учреждения;

– принимает участие в формировании информационных запросов основных – пользователей системы оценки качества образования дошкольного учреждения;

– принимает участие в экспертизе качества образовательных результатов, условий организации образовательного процесса в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»;

– принимает участие в обсуждении системы показателей, характеризующих состояние и – динамику развития системы образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»;



– заслушивает информацию и отчеты педагогических работников, доклады – представителей организаций и учреждений, взаимодействующих с дошкольным учреждением по вопросам качества образования и воспитания дошкольников;

– готовит предложения для администрации МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» по – выработке управленческих решений по результатам оценки качества образования на уровне МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»;

– вносит корректировки в образовательный процесс и условия образовательной – деятельности, в основную образовательную программу дошкольного образования.

Предметом системы оценки качества образования являются:

– оценивание психолого-педагогических условий и других условий реализации основной образовательной программы дошкольного образования МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»,

– качество организации образовательного процесса;

– качество результата освоения программ образовательного учреждения;

– удовлетворенность дошкольным образованием заказчиком – родителями (законными представителями) воспитанников.

Таким образом, в данном параграфе осуществлено описание этапов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». В следующем параграфе будет представлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

## **2.2. Анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»**

В предыдущем параграфе данного исследования было осуществлено описание этапов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». В настоящем параграфе будет представлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

В качестве источников данных для оценки качества образования был использован самоанализ и самооценка, мониторинговые исследования деятельности педагогов, социологические опросы, отчеты педагогов дошкольного учреждения, наблюдение деятельности, организуемых педагогами МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», анализ документации.

Для процедуры наблюдения в группах и для анализа документации были разработаны специальные бланки – листы оценивания, в которых представлены показатели, на которые следует ориентироваться при проведении самоанализа, а также индикаторы, по которым оцениваются эти показатели.

Показатели и индикаторы показателей определяют направления самоанализа, которые соответствуют требованиям Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования.

Заполненные листы оценивания по группам находятся в группах и предоставляются экспертам внешней инспекции для проведения выборочных проверок по включенным в них показателям. Взаимосвязь с другими органами самоуправления.

Руководитель МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» несет ответственность за предоставление информации самоанализа, оценки качества образования Учредителю.

Показатели оценки включали:

– сводные результаты по наблюдению в группах (заполненные листы оценивания);

– отчет заведующего МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

1.1. Анализ целевого компонента годового плана МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» за 2016- 2017 учебный год

В 2015-2016 учебном году коллективом решались следующие годовые задачи:

1. Повысить уровень профессиональной квалификации педагогов посредством освоения технологий познавательно-речевого развития дошкольников.

2. Обогащать предметно-развивающую среду с учетом образовательной программы детского сада, социального заказа семьи, индивидуальных особенностей развития и интересов детей.

Для реализации первой годовой задачи были проведены мероприятия представленные в таблице (табл. 7).

Виды и содержание управленческой деятельности по повышению уровня профессиональной квалификации педагогов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Методические мероприятия Виды и содержание управленческой деятельности	Сроки и исполнители	Ожидаемый результат	Выполнение
Теоретический семинар «Требования к психолого-педагогическим условиям реализации основной образовательной программы. Требования к результатам освоения основной образовательной программы	Сентябрь Старший воспитатель, воспитатели, специалисты	Повышение теоретических знаний педагогов о психолого-педагогических условиях и мониторинге результатов освоения основной образовательной программы	Выполнено
Семинар-практикум: «Методы и приемы познавательного-речевого развития дошкольников»	Октябрь Старший воспитатель, воспитатели, специалисты	Освоение технологии обучения детей алгоритму разных видов речевой деятельности: составление рассказа по сюжетной картине, пересказ литературного произведения, учение задавать вопросы различного типа	Выполнено
Тренинги: - «Обучение детей задаванию вопросов различного типа»; - «Модель деятельности пересказа литературного произведения»; - Составление рассказа по картине с помощью моделирования собственной деятельности»; - Игры для развития у дошкольников мыслительной деятельности (классификационные	В течение года 1 раз в 2 недели Старший воспитатель, воспитатели, специалисты	Развитие профессиональной компетентности педагогов	Выполнено

умения, установление причинно- следственных связей».			
Консультации: - «Психолого- педагогические и организационные требования к организации совместной деятельности детей»; - Познавательное речевое развитие детей 2-3 лет на основе их ознакомления с возможностями собственных анализаторов»; - Сформированность общеучебных навыков у детей 6-7 лет – основа успешной адаптации к школьному обучению»; - Организация индивидуально- дифференцированной работы в детьми в течение дня».	Сентябрь Октябрь Ноябрь Декабрь Старший воспитатель, воспитатели	Материалы консультаций	Выполнено
Тематическая проверка «Развитие общеучебных навыков и положительной мотивации к школьному обучению у детей 6-7 лет»	Февраль Старший воспитатель	Контроль за решением годовой задачи	Выполнено
Педагогический совет: «Совершенствование содержания и технологий обучения и социализации воспитанников»	Март Старший воспитатель, воспитатели	Повышение профессионализма педагогов, решение годовой задачи	Выполнено

Результативной была работа педагогов по самообразованию:

– воспитатель С. П. обобщила опыт работы по теме «Чтение художественной литературы как средство познавательно-речевого развития детей 3-7 лет», результатом которой стал наглядно-методический комплекс (цикл занятий, картотека характеров героев, картотека мудростей и советов литературным героям);

– воспитатель С.В. изготовила оригинальное пособие «Цветок вопросов», как результат работы по теме «Освоение детьми 6–7 лет способов формулировки вопросов различного типа как условие подготовки их к школьному обучению»;

– воспитатель О.С. составила перспективный план по изодеятельности в соответствии с календарно-тематическим планированием на основе рекомендаций авторов программы «Детство».

Таким образом, в течение учебного года были выполнены все намеченные мероприятия. Целевой компонент плана реализован на оптимальном уровне.

Вторая годовая задача была обусловлена решением проблемы обогащения предметно – развивающей среды с учетом образовательной программы. Для ее решения были проведены следующие мероприятия, представленные в таблице (табл. 8).

Таблица 8

Виды и содержание управленческой деятельности по решению проблемы обогащения предметно-развивающей среды МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Методические мероприятия Виды и содержание управленческой деятельности	Сроки и исполнители	Ожидаемый результат	Выполнение
Накоплен методический материал по созданию РППС	Сентябрь- декабрь Старший воспитатель	Материалы	Выполнено
Составлен перечень необходимых пособий для каждой возрастной группы с методическими рекомендациями по развитию и усложнению в соответствии с интересами и возможностями детей	В течение года Старший воспитатель, воспитатели, специалист	Картотека	Выполнено
Взаимопроверка воспитателями	Сентябрь- ноябрь Старший	Закрепление знаний о создании	Выполнено

оснащения и оборудования развивающих центров и уголков в группах	воспитатель, воспитатели	практической модели среды	
Смотр-конкурс «Лучший развивающий уголок»	Ноябрь Старший воспитатель, воспитатели	Справка	Выполнено
Консультации: - «Использование продуктов детской деятельности в оснащении РППС»; - «Использование потенциала созданной развивающей среды в образовательном процессе»	Ноябрь Декабрь Старший воспитатель	Материалы консультаций	Выполнено
Педагогический совет: «Профессиональная компетентность педагогов в создании развивающей предметно-пространственной среды»	Декабрь Старший воспитатель	Решением годовой задачи	Выполнено
Выставка методической литературы	Октябрь Старший воспитатель	Методическая литература	Выполнено
Презентация «Развивающая среда в ДОУ России»	Ноябрь	Материалы презентации	Выполнено

Вывод: целевой компонент по обогащению предметно-развивающей среды дошкольного учреждения реализован на оптимальном уровне

#### 1.2. Физическое развитие и здоровье воспитанников.

Здоровье детей, посещающих ДОУ, является предметом пристального внимания коллектива. Дважды в год проводится диагностика уровня физической подготовленности воспитанников, анализируется

состояние здоровья детей, ежегодно проводится углубленный медосмотр воспитанников дошкольном образовательном учреждении.

Анализ показал, что отмечается тенденция увеличения количества детей с 1 группой здоровья, незначительным ростом количества детей 2 группы, уменьшением количества детей с 3 группой здоровья. Незначительным увеличением абсолютно здоровых детей. На 2,4% увеличилось количество детей с нормой физического развития. Повысился коэффициент посещаемости на 1 ребенка в год (со 168 до 177).

Это можно объяснить достаточным уровнем оздоровительно-профилактических мероприятий, системой работы по физическому развитию детей.

Отмечено, что количество детей с ОНР значительно снизилось (на 22,3%), а процент детей ЧДБ и процент детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата повысился на 3,2%.

Многолетняя практика показывает, что значительное количество детей, поступающих в детский сад, имеют в анамнезе диагностированные патологии разного рода.

Таблица 9

Показатели адаптации вновь прибывших детей в начале и конце исследования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», %

Всего детей по группам		Характер адаптации			
		Легкая	Средней тяжести	Тяжелая	Крайне тяжелая
Итого	23				
Начало исследования		70	17,5	12,5	
Конец исследования		86,9	13,1	-	-



Анализ процесса адаптации помогает вскрыть причины возможной заболеваемости детей. Успешность процесса адаптации проявляется в поведенческих реакциях и в продолжительности адаптационного периода.

В 2018-2019 учебном году в ДОУ поступили 23 ребенка, из них большая половина детей – 20 человек, легко адаптировались к условиям детского сада, 3 ребенка перенесли среднюю степень адаптации, тяжелой формы адаптации не было.

Достаточно легкая адаптация объясняется профессионализмом педагогов: умением организовать разнообразную совместную деятельность с каждым ребенком, опираясь на его возможности, потребности.

В целом в учреждении улучшились условия для сохранения и укрепления здоровья и физического развития детей, а также пополнилось и обновилось спортивное оборудование в музыкально-спортивном зале. Однако, отсутствие в 2018 году инструктора по физической культуре, сказывается на снижении уровня достижений воспитанников в спортивных мероприятиях района и города.

Для повышения осведомленности родителей в профилактических вопросах здоровьесбережения использовались разные формы консультирования и оформления наглядной информации. Тенденции к снижению уровня заболеваемости у воспитанников в сравнении за 2 года объясняются условием комплексного использования всех средств физического воспитания: рациональный режим, питание, закалывающие процедуры. Заболеваемость по сравнению с 2017 годом значительно снизилась. Анализ физического развития воспитанников к концу учебного года показывает высокий уровень результативности образовательной деятельности в данном направлении.

Вывод: работа по оздоровлению детей проводилась на достаточно высоком уровне.

### 1.3. Кадровое обеспечение образовательной деятельности.

Таблица 10

#### Оценка кадрового обеспечения образовательной деятельности МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

№ п/п	Категории педагогических и руководящих работников	Количество педагогов	Потребность
На начало исследования			
1.	Заведующий	1	-
2	Старший воспитатель	1	-
3	Воспитатель	11	3
4	Музыкальный руководитель	1	0
5	Инструктор по физкультуре	1	0
На конец исследования			
1.	Заведующий	1	-
2	Старший воспитатель	1	-
3	Воспитатель	11	1
4	Музыкальный руководитель	1	0
5	Инструктор по физкультуре	1	0

Таблица 11

#### Профессиональный уровень педагогов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», %

Уровень образования	На начало исследования	На конец исследования
Высшее образование	58	59
Незаконченное высшее образование	9	8
Среднее профессиональное педагогическое образование	33	33

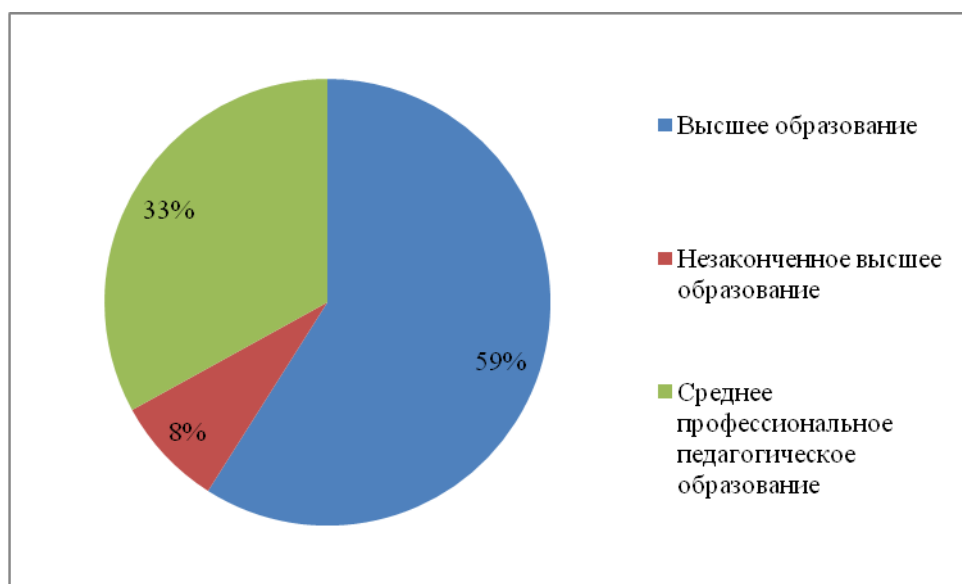


Рис. 2. Профессиональный уровень педагогов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Таблица 12

Квалификационный уровень педагогов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», %

Квалификационная категория	На начало исследования	На конец исследования
Высшая квалификационная категория	17,5	16,5
Первая квалификационная категория	68	67
Без квалификационной категории	14,5	16,5

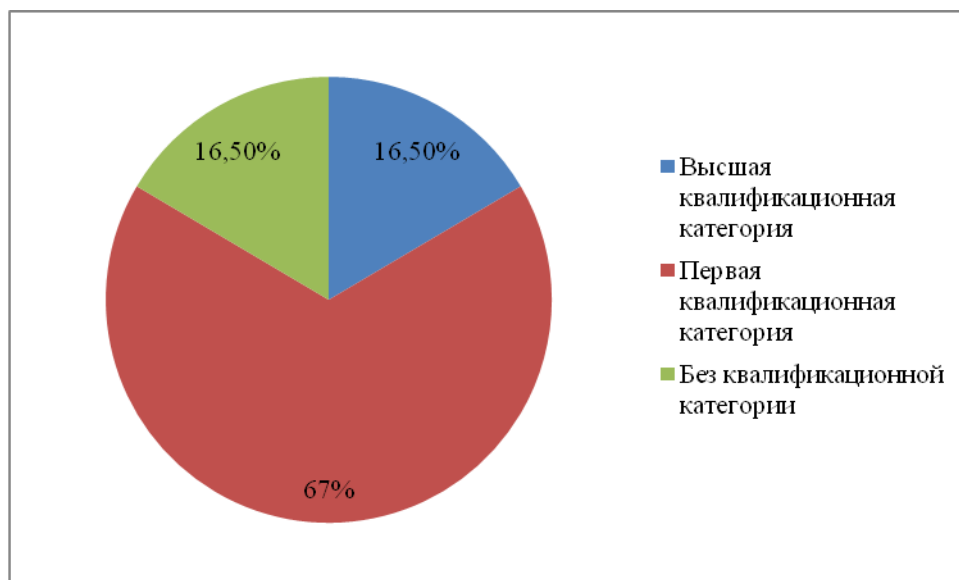


Рис. 3. Квалификационный уровень педагогов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Таблица 13

Стаж работы педагогов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Педагогический стаж (полных лет)	Количество педагогов	%
1 - 3 года	-	-
3 - 5 лет	1	8%
5 -10 лет	5	42%
10 -15 лет	-	-
15 - 20 лет	2	17%
20 и более лет	4	33%

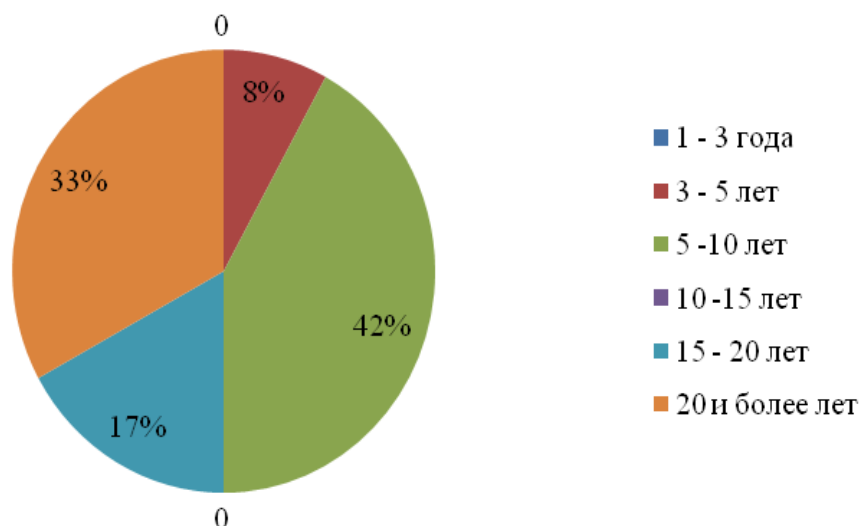


Рис. 4. Стаж работы педагогов МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Для повышения профессиональной квалификации педагогов, совершенствования условий для их профессиональной самореализации всем педагогам предоставлена возможность повысить свою квалификацию через различные формы обучения: очные и дистанционные курсы повышения квалификации в ГБОУ ДПО ЧИППКРО, ФГБОУ ВПО ЧГПУ, семинары, городские и районные методические объединения, самостоятельное повышение квалификации, обеспечение методической, периодической литературой и другое.

Повышение квалификации педагогических кадров МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» (тема курсовой подготовки, место прохождения количество педагогов), в %

2016 г.	2017 г.	2018 г.
ГОУ ДПО «ЧИППКРО» «Организация образовательного процесса в ДОО в условиях введения ФГОС»	МБОУ ДПО «УМЦ» «Управление программой развития ДДО в условиях введения ФГОС»	МБОУ ДПО «УМЦ» «Базовые ИКТ в деятельности специалиста»
1 (8%)	1 (8%)	1 (8%)
ГОУ ДПО «ЧИППКРО» «Педагогическая деятельность в условиях введения ФГОС ДО»	МБОУ ДПО «УМЦ» «Базовые ИКТ в деятельности специалиста»	МБОУ ДПО «УМЦ» «Внутренняя система оценки качества ДО»
4 (33%)	1 (8%)	2 (16%)
МБОУ ДПО «УМЦ» «ФГОС дошкольного образования: проблемы и пути решения»	МБДОУ ДПО «УМЦ» «Деятельность педагогических работников ДОО в условиях введения и реализации ФГОС ДО»	МБОУ ДПО «УМЦ» «Реализация образовательного процесса в рамках годового планирования ОУ»
1 (8%)	6 (48%)	1 (8%)

В соответствии с графиком аттестации и поданными заявлениями педагоги ДОО систематически проходят аттестацию.

Аттестация педагогических кадров МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Квалификационная категория	2014-15 уч.г.	2015-16уч.г.	2016-17уч.г.	2017-18уч.г.	2018-19уч.г.
Высшая категория	2	-	-	-	-
Первая категория	-	-	1	1	5

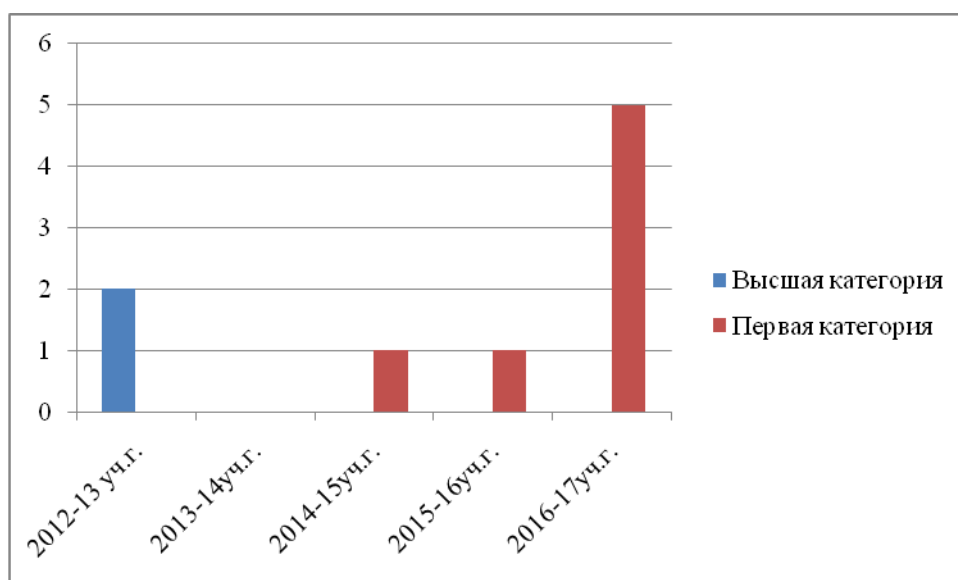


Рис. 5. Аттестация педагогических кадров МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Одним из актуальных направлений работы по внутрифирменному повышению квалификации является работа по самообразованию педагогов. С целью повышения качества самообразования организована работа по созданию портфолио педагогов, как формы оценки его профессионализма и результативности работы.

Педагоги детского сада являются участниками районных методических объединений: РМО музыкальных руководителей - 1 педагог, РМО педагогов – 2 педагога, РМО заместителей заведующего по ВМР и старших воспитателей – 1 педагог.

Также о высоком уровне профессионализма педагогов детского сада свидетельствуют результаты участия в конкурсах районного, городского, областного уровней. Также о высоком уровне профессионализма педагогов образовательного учреждения свидетельствуют результаты участия в конкурсах районного, городского, областного и федерального уровней. Участие педагогов в конкурсных мероприятиях разного уровня.

В дошкольном образовательном учреждении создан благоприятный психологический микроклимат. Разработана система материального

стимулирования педагогов за использование интересных форм работы с детьми и семьями воспитанников, за участие в конкурсах разного уровня (дошкольного учреждения, муниципальных).

Таким образом, качественные и количественные показатели кадров позволяют проводить достаточно объемный комплекс методических мероприятий внутрифирменного повышения квалификации (методическое специалистов, творческая группа) и достижение высоких результатов в деятельности.

Таблица 16

Количественные показатели кадров МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

Укомплектованность кадрами согласно штатного расписания	92%
Соответствие работников квалификационным требованиям по занимаемым ими должностям	Соответствие
Укомплектованность педагогическими кадрами	84 %
Доля педагогов, принявших участие в конкурсном профессиональном движении	25 %
Доля педагогов, имеющих отраслевые награды, звания, ученую степень	33%

Об эффективности управления кадровым потенциалом ДОУ можно судить по следующим показателям:



Показатели эффективности управления кадровым потенциалом МБДОУ  
«ДС № 161 г. Челябинска»

Наличие эффективных механизмов развития кадрового потенциала ДОУ	Имеется
Наличие системы материального и морального стимулирования работников	Имеется
Персонификация повышения квалификации педагогов	Имеется

Анализ кадров в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» показал следующее:

- образовательный уровень педагогических работников достаточно высок;
- основная возрастная категория до 40 лет – 62% работников, которые имеют педагогический стаж до 10 лет, имеют возможность самореализации в профессиональной деятельности;
- общее число аттестованных педагогов составляет 85%.

В период внедрения ФГОС ДО 93% педагогов прошли курсовую подготовку. Кадровый состав образовательного учреждения позволяет качественно реализовывать образовательный процесс. Отмечается достаточно высокий квалификационный уровень педагогов, обеспечивающий активность педагогов в обобщении и распространении опыта, освоении современных технологий работы. В целом, кадровая политика учреждения осуществлялась на достаточном уровне, однако, согласно результатам обследования, и согласно ежегодному выполнению Программы развития МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», назрела необходимость повышения квалификации педагогов по проблеме внедрения современных технологий развития речи детей дошкольного

возраста в образовательный процесс дошкольной образовательной организации.

1.4. Анализ состояния образовательного процесса дошкольного образовательного учреждения.

1.4.1. Оценка образовательной деятельности дошкольного образовательного учреждения.

Таблица 18

Результаты оценки образовательной деятельности МБДОУ «ДС № 161  
г. Челябинска»

№	Критерии	Показатели	Оценка показателя
1	Удовлетворенность родителей образовательными услугами, предоставляемыми ДОУ	Доля родителей, удовлетворённых качеством основной образовательной программы ДОУ Доля родителей, удовлетворённых качеством предоставляемых образовательных услуг Доля родителей, удовлетворённых качеством условий реализации основной образовательной программы ДОУ	96% 87% 96%
2	Достижения воспитанников	Доля воспитанников, участвовавших в районных, окружных, городских мероприятиях (конкурсы, выставки, фестивали)	55% ( 83 ребенка)
3	Разработанность основной образовательной программы ДОУ (ООП)	Соответствие структуры и содержания каждого раздела ООП требованиям ФГОС ДО Наличие организационно-методического	Соответствует

		сопровождения процесса реализации ООП, в том числе в плане взаимодействия с социумом Степень возможности предоставления информации о ООП семье и всем заинтересованным лицам, вовлечённым в образовательный процесс, а также широкой общественности	Наличие Информационные уголки для родителей, брошюры, материалы на сайте ДОУ
4	Сформированность учебно-методического комплекса ООП (УМК)	Степень достаточности УМК для реализации целевого раздела ООП	Будет пополняться по каждой ОО в соответствии с ООП
5	Разработанность части ООП, формируемой участниками образовательных отношений	Соответствие части ООП, формируемой участниками образовательных отношений специфике ДОУ и возможностям педагогического коллектива	Соответствует
6	Разработанность рабочих программ педагогов	Соответствие рабочих программ педагогов (воспитателей, музыкального руководителя) целевому и содержательному разделам ООП, квалификации педагогов	Соответствует
7	Внедрение новых форм дошкольного образования	Учет особых образовательных потребностей отдельных категорий детей, в том числе с ограниченными возможностями здоровья	-
8	Создание и использование развивающих образовательных технологий	Доля педагогов, освоивших инновационные технологии в рамках курсовой подготовки, методической работы	92%
9	Эффективность психолого-педагогических условий для реализации ООП	Создание и реализация системы психолого-педагогической оценки развития воспитанников, его динамики, в том числе измерение личностных образовательных результатов ребёнка. Учёт психолого-	Проводится ежегодный мониторинг состояния здоровья и развития детей. Ежегодный медосмотр детей специалистами ДГКБ.

		<p>педагогической оценки развития</p> <p>Поддержка индивидуальности, инициативы и самостоятельности детей в образовательной деятельности</p> <p>Консультативная поддержка педагогов и родителей по вопросам воспитания и обучения воспитанников</p>	<p>10 педагогов имеют Удостоверения о повышении квалификации по теме «Современные образовательные технологии развития детей в условиях реализации ФГОС ДО»</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>Консультативная помощь педагогам и родителям</p>
10	Эффективность развивающей предметно-пространственной среды ДОУ	<p>Соответствие содержания развивающей предметно-пространственной среды ООП и АООП ДОУ возрастным возможностям детей</p> <p>Организация образовательного пространства и разнообразие материалов, оборудования и инвентаря (в здании и на участках) в соответствии с требованиями основного здания и филиала ФГОС ДО (трансформируемость, полифункциональность, вариативность, доступность, безопасность)</p> <p>Наличие условий для общения и совместной деятельности воспитанников и взрослых (в том числе воспитанников разного возраста), во всей группе и в малых группах, двигательной активности воспитанников, а также возможности для уединения</p>	<p>3</p> <p>В каждой группе создана РППС для учета возраста, интересов и возможностей развития детей</p> <p>2</p> <p>Образовательное пространство продолжает пополняться игровым оборудованием, методическими материалами</p> <p>3</p> <p>В каждой группе РППС соответствует возрасту детей</p>

#### 1.4.2. Оценка организации образовательного процесса.

Таблица 19

#### Результаты оценки организации образовательного процесса МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

№	Критерии	Показатели	Оценка показателя
1	Эффективность регламента непосредственно-образовательной деятельности (НОД)	Соблюдение требований СанПиН при проведении НОД Соответствие регламента НОД возрастным особенностям детей	Соблюдаются Соответствует
2	Эффективность организации НОД	Обеспечение развивающего характера НОД Обеспечение условий для познавательной активности самостоятельности детей Оптимальное чередование различных видов деятельности Оптимальное использование технических средств обучения, информационно-коммуникационных технологий	3 2 3 2
3	Эффективность планирования образовательного процесса	Соответствие планирования современным нормативным и концептуально-теоретическим основам дошкольного образования Соответствие планов возрастным возможностям детей Учёт оценки индивидуального развития детей при планировании	3 3 3

		образовательной работы	
4	Эффективность условий для организации образовательной работы в повседневной жизни	Соответствие развивающей предметно-пространственной среды ООП ДОУ Соответствие развивающей предметно-пространственной среды СанПиН Соответствие развивающей предметно-пространственной среды ФГОС ДО	2 не во всех возрастных группах 3 2 (продолжается работа по пополнению среды)
5	Эффективность информатизации образовательного процесса	Подключение к сети Интернет, организация Интернет- фильтрации Наличие локальной сети в ДОУ Своевременность обновления оборудования	Наличие Наличие 3

Анализ степени удовлетворенности качеством образовательного процесса взрослых субъектов образовательного процесса показывает, что 96% родителей положительно оценивают качество основной образовательной программы дошкольного образовательного учреждения и качество условий реализации основной образовательной программы дошкольного образовательного учреждения, а 87% – качество предоставляемых образовательных услуг.

Наибольшей степени эффективности отвечают такие показатели, как:

- степень достаточности УМК для реализации целевого раздела ООП;
- учет психолого-педагогической оценки развития воспитанников при планировании и организации образовательной деятельности;
- наличие условий для общения и совместной деятельности воспитанников и взрослых, во всей группе и в малых группах,

двигательной активности воспитанников, а также возможности для уединения.

Наименьшую степень эффективности отмечаем в таких показателях, как:

- организация образовательного пространства и разнообразие материалов, оборудования и инвентаря на прогулочных участках;
- оптимальное использование технических средств обучения, информационно-коммуникационных технологий.

Уровень квалификации основной части педагогического персонала учреждения позволяет качественно спланировать и организовать образовательный процесс, и, в свою очередь, получить максимально возможные образовательные результаты. Однако, в связи с набором молодых педагогов актуальной является задача повышения уровня их квалификации в соответствии с ФГОС ДО.

Педагоги в своей работе, в основном, ориентируются на усредненные нормативы развития, характерные для того или иного возраста, концентрируя внимание на индивидуальные особенности воспитанников. Организованные формы работы с детьми (непосредственно образовательная деятельность) занимают от 5% (в группе детей 2-3 лет) до 17% (в группе детей 6-7 лет) от общего времени, выбор отдается подгрупповым и индивидуальным формам работы.

Педагоги используют разнообразные формы работы с детьми (элементарное экспериментирование, различные виды игр, наблюдения и пр.), образовательную деятельность строят с учетом дифференциации и индивидуализации образования. Дифференцированной и индивидуальной работе с детьми отводится 75 % от времени пребывания ребенка в детском саду.

Анализ состояния образовательного процесса позволяет сделать вывод о его достаточном уровне. Работу по обеспечению качества

образовательного процесса необходимо продолжить в следующих направлениях:

- обеспечение условий для познавательной активности самостоятельности детей;
- приведение развивающей предметно-пространственной среды в соответствие с ФГОС ДО.

Взаимодействие дошкольного образовательного учреждения с социокультурными институтами взаимодействие с социальными институтами в 2016–2017 гг. реализовывалось на достаточном уровне.

В течение 2016-2017 учебном году в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» повышенное внимание уделялось вопросам безопасности, укрепления здоровья участников образовательного процесса, обновления и совершенствования материально-технической базы учреждения. Одним из важных направлений данной работы было выполнение предписаний надзорных органов.

Работа по созданию развивающей предметно-пространственной среды была направлена на обеспечение реализации образовательного потенциала пространства и территории дошкольного образовательного учреждения, а также материалов, оборудования и инвентаря для развития детей дошкольного возраста в соответствии с особенностями каждого возрастного этапа, охраны и укрепления их здоровья, учёта особенностей и коррекции недостатков их развития.

Созданная в дошкольном образовательном учреждении развивающая предметно-пространственная среда направлена на формирование активности воспитанников, обеспечивает развитие различных видов детской деятельности. Развивающая среда дошкольного образовательного учреждения организована с учетом национально-культурных, климатических условий, в которых осуществляется образовательная деятельность, с учетом интересов детей, особенностей их развития и



отвечает их возрастным особенностям. Однако есть проблема, которую необходимо решить: внедрение и освоение современных технологий развития речи детей дошкольного возраста в образовательный процесс дошкольного образовательного учреждения.

Деятельность дошкольного образовательного учреждения по выполнению муниципального задания (оказание услуги по обеспечению организации предоставления общедоступного и бесплатного дошкольного образования по основным общеобразовательным программам, а также создание условий для осуществления присмотра и ухода за детьми, содержания детей) осуществляется в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования. Тенденции к повышению коэффициента посещаемости объясняются отсутствием долгих карантинов в 2017 году.

Снижению количества дней, пропущенных одним ребёнком по болезни, способствовало отсутствие карантинов и стабильная планомерная работа воспитателей 1 младшей группы по снижению заболеваемости. Устранение дефицита кадров в дошкольном образовательном учреждении связано с активной кадровой политикой, на смену педагогов с большим опытом и стажем работы постепенно приходят молодые кадры.

## Оценка системы управления МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска»

№	Критерии	Показатели	Оценка показателя
1	Эффективность Программы развития ДОУ	Качество реализации проектов Программы развития ДОУ (задач, условий и механизмов)	3
2	Эффективность системы планово-прогностической работы в ДОУ	Наличие годового и других обоснованных планов, их информационно-аналитическое обоснование Преимственность с Программой развития Своевременность корректировки планов Обеспечение гласности и информационная открытость ДОУ (публичный доклад, информативность сайта)	3 3 3 3
3	Эффективность организационных условий ДОУ	Нормативно-правовая база, обеспечивающая функционирование ДОУ (лицензия, устав, договоры). Соответствие документов, регламентирующих деятельность ДОУ, законодательным нормативным актам в области образования Развитие государственно-общественного управления Развитие сетевого взаимодействия Соблюдение этических норм в управленческой деятельности Наличие деловых отношений в коллективе (сплоченность, инициативность, открытость, самокритичность) Благоприятный психологический микроклимат Включение педагогов в управление ДОУ, делегирование полномочий в коллективе Функционирование педагогического совета ДОУ. Активность педагогов в развитии образовательного процесса (освоение новых программ и	3 3 3 2 3 2 2 2 2 3

		технологий; диагностика профессионализма педагогов; координация и кооперация деятельности педагогов, разнообразные формы взаимодействия педагогов). Творческая самореализация педагогов (выявление основных затруднений в деятельности педагога и их причин; определение приоритетных направлений; свободный выбор содержания и технологии образовательного процесса)	3
4	Эффективность инновационной деятельности ДОУ	Актуальность и перспективность выбранных ДОУ вариативных программ и технологий. Согласование ООП и локальных программ в концептуальном, целевом и содержательном аспектах. Обеспеченность инновационного процесса (материально-технические условия, информационно-методические условия). Наличие обоснованного плана модели организации в ДОУ инновационного процесса	3 3 3 3
5	Эффективность работы по обеспечению безопасных условий в ДОУ	Соблюдение инструкций пожарной безопасности Соблюдение норм охраны труда	3 3
6	Эффективность организации питания в ДОУ	Процент выполнения норматива по продуктам питания в сравнении с общегородским, с собственными показателями за предыдущий период, выполнение показателя по Муниципальному заданию Отсутствие жалоб и замечаний со стороны родителей и надзорных органов на уровень организации питания	85%  Отсутствуют

Реализация управленческой деятельности осуществлялась на достаточном уровне. Жалоб и замечаний со стороны родителей (законных представителей) в течение 2016-2017 учебного года не было. Реализация управленческой деятельности осуществлялась на оптимальном уровне.

В результате оценки выделены проблемы в активности всех педагогов в развитии образовательного процесса, в освоение новых программ и технологий и использовании разнообразных форм взаимодействия педагогов. Разрешению данных проблем будут способствовать предоставление педагогам предложения по использованию современных форм взаимодействия в процессе обучения и передачи педагогического опыта.

Таким образом, в данном параграфе представлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод о наличии положительной динамики совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

## Выводы по 2 главе

Во второй главе настоящего исследования описаны результаты экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». Выделены этапы экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

Всесторонний анализ управления и состояния образовательной системы МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» позволил выявить ее сильные и слабые стороны.

К сильным сторонам можно отнести:

- систему планово-прогностической работы в дошкольном образовательном учреждении;
- наличие профессионального кадрового состава;
- организационные условия дошкольного образовательного учреждения,
- устойчивую материально-техническую базу,
- кадровый потенциал, имеющий достаточный образовательный и квалификационный уровень.

К слабым сторонам относятся:

- несформированность развивающей предметно-пространственной среды, обеспечивающей максимальную реализацию образовательного потенциала пространства дошкольного образовательного учреждения;

– преобладание традиционного опыта организации образовательного процесса, что сдерживает переход на требования ФГОС по обеспечению результатов образования;

– недостаточное применение новых форм инновационной работы (разработка индивидуальных технологических подходов к достижению планируемых результатов);

– создание условий по вовлечению работников дошкольного образовательного учреждения в процесс управления качеством и безопасностью пищевых продуктов (система ХАССП);

– недостаточный опыт работы у молодых педагогов;

– недостаток младшего обслуживающего персонала.

Анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод о наличии положительной динамики совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены, гипотеза подтвердилась.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе настоящего исследования изучены теоретические аспекты совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования, а именно состояние проблемы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в России, показатели деятельности и индикаторы эффективности деятельности руководителя образовательного учреждения по обеспечению качества образования, разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования.

Во второй главе описаны результаты экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». Выделены этапы экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска», а также осуществлен анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

По результатам написания первой и второй главы исследования, были сделаны следующие выводы.

Было определено, что в настоящее время имеют место различные направления (подходы) в изучении проблем качества образования:

– критериально-оценочное, в рамках которого качество образования трактуется как интегративное понятие, определяющее как состояние, так и результативность процесса образования, а управление качеством образования – как средство развития существующей образовательной системы; также предлагаются методы диагностики качества образования;

– адаптивно-нормативное, направленное на достижение универсального согласия в понимании качества образования и определении комплекса требований к качеству образования, исходя из потребностей и ожиданий личности и общества, федеральных государственных образовательных стандартов.

В научной литературе не дана сущностная характеристика деятельности руководителя по обеспечению качества образования, не разработана программа управления качеством образования.

Определены следующие показатели эффективности деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения: 1) реализация образовательных программ дошкольного образования соответствующего требованиям ФГОС; 2) уровень качества профессиональной деятельности педагогических работников; 3) отсутствие случаев нарушения безопасности воспитанников.

Выявлены индикаторы эффективности деятельности руководителя дошкольного образовательного учреждения: Динамика (положительная/отрицательная) выполнения муниципального задания на предоставление услуги образования; доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации и(или) профессиональную переподготовку в общей численности педагогических работников организации; удельный вес численности педагогических работников организации, имеющих высшую квалификационную категорию, в общей численности педагогических работников; динамика нарушения безопасности воспитанников, в период реализации образовательного процесса.

Показатели оценки деятельности руководителя по обеспечению качества образования отражают руководящую и управленческую деятельность руководителя, направленную на достижение целевых



(базовых) показателей эффективности деятельности образовательной организации.

Разработана программа совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования включающая в себя следующие этапы и подэтапы: 1. Изучить теоретические основы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования (1.1. Изучить литературу по теме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 1.2. Изучить сущность оценки качества образования; 1.3. Изучить методы оценки деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 2. Осуществить опережающее внедрение оценки качества деятельности руководителя по обеспечению качества образования (2.1. Разработать программу совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 2.2. Закрепить и углубить знания и умения, полученные на предыдущем этапе; 2.3. Обеспечить условия для успешной реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 3. Мобилизовать коллектив на улучшение качества образования (3.1. Закрепить знания и умения, сформированные на предыдущем этапе; 3.2. Обеспечить условия для успешной реализации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 3.3. Освоить всем педагогическим коллективом программу совершенствования деятельности по обеспечению качества образования). 4. Обеспечить совершенствование деятельности руководителя по обеспечению качества образования (4.1. Совершенствовать знания и умения, сформированные на предыдущих этапах; 4.2. Обеспечить условия для совершенствования программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования). 5. Обеспечить распространение передового опыта совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества

образования (5.1. Обобщить опыт работы по теме совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования; 5.2. Предоставить рекомендации по совершенствованию деятельности руководителя по обеспечению качества образования).

Всесторонний анализ управления и состояния образовательной системы МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска» позволил выявить ее сильные и слабые стороны.

К сильным сторонам можно отнести:

- систему плано-прогностической работы в дошкольном образовательном учреждении;
- наличие профессионального кадрового состава;
- организационные условия дошкольного образовательного учреждения,
- устойчивую материально-техническую базу,
- кадровый потенциал, имеющий достаточный образовательный и квалификационный уровень.

К слабым сторонам относятся:

- несформированность развивающей предметно-пространственной среды, обеспечивающей максимальную реализацию образовательного потенциала пространства дошкольного образовательного учреждения;
- преобладание традиционного опыта организации образовательного процесса, что сдерживает переход на требования ФГОС по обеспечению результатов образования;
- недостаточное применение новых форм инновационной работы (разработка индивидуальных технологических подходов к достижению планируемых результатов);
- создание условий по вовлечению работников дошкольного образовательного учреждения в процесс управления качеством и безопасностью пищевых продуктов (система ХАССП);

- недостаточный опыт работы у молодых педагогов;
- недостаток младшего обслуживающего персонала.

Цель управленческого решения по оптимизации качества образования – разработка программы совершенствованию деятельности руководителей образовательных организаций.

В рамках программы мы предлагаем специальную подпрограмму «Региональный университет оценки качества образования», специализирующийся на программах повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей образовательных организаций, проведении на постоянной основе просветительских мероприятий по тематике оценки качества образования.

Анализ результатов экспериментальной работы по апробации программы совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска». Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод о наличии положительной динамики совершенствования деятельности руководителя по обеспечению качества образования в МБДОУ «ДС № 161 г. Челябинска».

Полученные результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены, гипотеза подтвердилась.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманова, Г.С. Диагностический подход к оценке эффективности управления современной школой: автореф. дис. ... канд. пед. наук. / Абдрахманова Гольфия Саубановна. – Казань, 1998. – 22 с.
2. Абдуллина, О.А. Научные основы теоретической и практической подготовки студентов педвуза по педагогике / О.А. Абдуллина // Сочетание теоретических и практических занятий по педагогике как условие эффективности формирования учителя в педвузе. – МГПИ, 1981. – С. 12–39.
3. Абульханова, К.А. Время личности и время жизни / К.А. Абульханова, Т.Н. Березина. – СПб.: Алетейя, 2001. – 304 с.
4. Аврамов, Ю.С. Проблемы оценки качества высшего профессионального образования / Ю.С. Аврамов, В.А. Демин, В.М. Жураковский, П.А. Златин, Н.П.Калашников, Л.В. Кожитов, Н.Г. Хохлов // Аккредитация в образовании. – 2008. – № 2 (февраль). – С. 51–53.
5. Адаптация европейских моделей качества и формирование профессиональных компетенций в колледже: научно-методический сборник. – М.: Типографский отдел НОУ «ИСОМ», 2005. – 400 с.
6. Азбука преподавания прав человека. Права человека. Десятилетие образования в области прав человека Организации Объединенных Наций (1995–2004 годы). – № 4: Практическая деятельность в начальной и средней школе. – Женева, 2003. – 183 с.
7. Айнутдинова, И.Н. Интеграция профессиональной и иноязычной подготовки конкурентоспособного специалиста в высшей школе: дис. ... д-ра пед. наук. / Айнутдинова Ирина Наильевна. – Казань, 2012. – 297 с.
9. Алехина, С.В. Психологическая служба в образовании: перспективы развития / С.В. Алехина, М.Р. Битянова, Е.И. Метелькова //

Психология образования: национальный опыт: материалы 2-й науч.-практ. конференции (тезисы). – М., 2005. URL: <http://www.fpo.ru/slujba/aleh1.html>.

10. Алтухов, В.Л. Новое мышление – мышление о многомерном мире / В.Л. Алтухов // Дружба народов. – 1994. – № 2. – С. 141–158.

11. Алтухов, В.Л. Социальная картина мира и новое мышление / В.Л. Алтухов // Мировая экономика и международные отношения. – 1991. – № 7. – С. 85–97.

12. Алтухов, В.Л. Смена парадигм и формирование новой методологии (попытка обзора дискуссии) / В.Л. Алтухов // Общественные науки и современность. – 1993. – № 1. – С. 161–100.

13. Ананьев, Б.Г. Психология и проблемы человекознания / Б.Г. Ананьев; под ред. А.А. Бодалева. – М.: Изд-во «Институт практической психологии», 1996. – 384 с.

14. Андреева, Л.И. Профессиональная ориентация школьников в условиях инновационной деятельности общеобразовательной организации: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. / Андреева Людмила Ивановна. – Тольятти, 2010. – 46 с.

15. Андреева, Л.И. Инновационная деятельность общеобразовательного учреждения на основе интеграции российских и международных требований к качеству выпускника: монография / Л.И. Андреева, Ю.К. Чернова. – Тольятти: ТГУ, 2010. – 127 с.

16. Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителей / Б.А. Аникин. – М.: Инфра-М., 2000. – 136 с. 286

17. Анисимов, П.Ф. Управление качеством среднего профессионального образования / П.Ф. Анисимов, В.Е. Сосонко. – Казань: ИСПО РАО, 2001. – 256 с.

18. Анцыферова, Л.И. Системный подход в психологии личности / Л.И. Анцыферова // Принцип системности в психологических исследованиях. – М., 1990. – С. 61–78.

19. Апакаев, П.А. Системно-функциональный анализ походов к понятию «качество образования» / П.А. Апакаев, Н.И. Мерлина, О.А. Матвеева // Современные проблемы науки и образования. – № 3. – 2012. – URL: <http://www.science-education.ru/pdf/2012/3/370.pdf>.
20. Ардашев, А.Н. Национально-региональный компонент как фактор поликультурного образования сельских школьников: дис. ... канд. пед. наук. / Ардашев Александр Николаевич. – Ижевск, 2006. – 30 с.
21. Архангельский, Н.Е. Экспертные оценки и методология их использования / Н.Е. Архангельский. – М., 1974. – 128 с.
22. Архангельский, С.И. Учебный процесс в высшей школе и воспитание на рубеже тысячелетий / С.И. Архангельский. – Екатеринбург: УГППУ, 2000. – 254 с.
23. Асмолов, А.Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров. – М. – Воронеж, 1996. – С. 625 – 642.
24. Бадалян, Л.О. Невропатология: учебник. / Л.О. Бадалян. – 2-е изд. – М.: Академия, 2003. – 368 с.
25. Баженов, В.Г. Воспитание педагогически запущенных подростков / В.Г. Баженов. – Киев, 1986. – 185 с.
26. Байбородова, Л.В. Воспитание сельского школьника / Л.В. Байбородова, А.П. Чернявская. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2002. – 176 с.
27. Барабаш, В.И. Психологическое здоровье и ценностные основы личностно-ориентированного воспитания / В.И.Барабаш // Педология. – 1995. – № 4 – С. 29–36. 287
28. Барабаш, О.А. Управление качеством образования по физической культуре на основе актуализации функции контроля: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. / Барабаш Ольга Алексеевна. – СПб., 2008. – 24 с.

30. Басилова, Т.А. Как помочь малышу со сложным нарушением развития: пособие для родителей / Т.А. Басилова, Н.А. Александрова. – М.: Просвещение, 2008. – 112 с.
31. Батышев, С.Я. Реформа профессиональной школы: Опыт, поиск, задачи, пути реализации / С.Я. Батышев. – М.: Высш. шк., 1987. – 340с.
32. Беличева, С.А. Основы превентивной психологии / С.А. Беличева. – М.: Ред.-изд. центр «Соц. здоровье России», 1994. – 221 с.
33. Беленкова, Л.Ю. Антрополого-гуманистическая концепция обучения и воспитания аномальных детей в научном наследии Г.Я. Трошина (1874– 1938): автореф. дис. ... канд. пед. наук / Беленкова Людмила Юрьевна. – Нижний Новгород, 2000. – 20 с.
34. Беликов, В.А. Философия образования личности: деятельностный аспект: монография. / В.А. Беликов. – М., 2004. – 184 с.
35. Беликова, Т.П. Управление воспитательным пространством образовательного учреждения высшего профессионального образования: монография. / Т.П. Беликова. – Старый Оскол: ООО «Антиква», 2013. – 156 с.
36. Белобрагин, В.Я. Управление качеством труда и продукции в территориальном разрезе. / В.Я. Белобрагин. – М., 1976. – 264 с.
37. Белозерцев, И.А. Аттестация офицерских кадров как социально-педагогический фактор развития органов местного военного управления: дис. ... канд. пед. наук / Белозерцев Иван Александрович. – Пенза, 2008. – 159 с.
38. Белявский, Б.В. Состояние и перспективы развития образования лиц с ограниченными возможностями здоровья в Российской Федерации / Управление федерального имущества и развития материально-технической базы Федерального агентства по образованию. – URL: <http://perspectiva-inva>.

39. Бермус, А.Г. Теоретические основы управления качеством региональной системы профессионально-педагогического образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. / Бермус Александр Григорьевич. – Ростов-на-Дону, 2003. – 42 с.
40. Бертисканова, К.Т. Совершенствование методов контроля и оценки знаний, умений и навыков обучающихся на основе применения математико-статистических методов: автореф. дис. ... канд. пед. наук. / Бертисканова Камшат Турсуновна. – Алма-Ата, 1991. – 19 с.
41. Бизнес и менеджер / сост. И.С. Дараховский, И.П. Черноиванов, Т.В. Прехул. – М.: Азимут-Центр, 1992. – 448 с.
42. Битякова, Н.Р. Психология личностного роста: практическое пособие по проведению тренинга личностного роста психологов, педагогов, социальных работников / Н.Р. Битякова. – М.: Международная пед. акад., 1995. – 64 с.
43. Блинов, В.И. Концептуальные основы разработки федеральных государственных образовательных стандартов нового поколения / В.И.Блинов. – М.: ФИРО, 2007. – С. 23–24.
44. Блонский, П.П. Антология гуманной педагогики / П.П. Блонский. – М.: Изд. дом Шалвы Амонашвили, 2000. – 224 с.
45. Блонский, П.П. О школьной и моральной дефективности / П.П. Юлонский // На путях к новой школе. – 1924. – № 11–12. – С. 25–28.
46. Блонский, П.П. Педология / П.П. Блонский. – М.: Работник просвещения, 1925. – 323 с.
47. Богуславский, М.В. Документ, которого ждали / М.В. Богуславский // Народное образование. – 2010. – № 1. – С. 17–23. 289
48. Божович, Л.И. Личность и ее формирование в детском возрасте / Л.И. Божович. – СПб.: Питер. – 2008. – 398 с.



49. Болотов, В.А. Проблемы определения качества образования / В.А. Болотов // Проблемы современного образования. – 2012. – № 2. – С. 7–10.
50. Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: Норит, 2000. – 1536 с.
51. Большой энциклопедический словарь. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2002. – 1456 с.
52. Бордовская, Н.В. Педагогика: учебник для вузов. / Н.В. Бордовская. – СПб.: Питер, 2000.
53. Бордовская, Н.В., Педагогика: учебное пособие. / Н.В. Бордовская, А.А. Реан. – СПб.: Питер, 2016. – 304 с.
54. Борисова, Н.В. Инклюзивное образование: ключевые понятия / Н.В. Борисова. – 1997. – № 6. – С. 21–25.
55. Боровиков, Л.И. Работа социального педагога по формированию адаптивных качеств личности: методическое пособие. / Л.И. Боровиков. – Новгород: НГТУ, 2015.
56. Глушков, В.М. О системной оптимизации / В.М. Глушков // Кибернетика. – 2010. – №5. – С. 546–559.
57. Горев, В.К. Образование в условиях рыночных отношений (зарубежный опыт) / Горев В.К. // Новые информационные технологии в образовании: Обзорная информация академии педагогических наук. – М.: НИИ ВО. 2016. – № 3. – С. 32–35.
58. История социологии / Под редакцией А.Н. Елсукова, Г.Н. Соколовой, А.А. Грицанова, Т.Г. Румянцевой. – Минск: Вышэйшая школа, 2017. – 296 с.
59. Куклин, В. О сравнении педагогических технологий / В. Куклин, В. Наводнов // Высшее образование в России. – 2014. – №1. – С. 89–92.
60. О концепции интегрированного обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья (со специальными образовательными

потребностями) // Материалы Международной научно-практической конференции по проблемам интегрированного обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья (с особыми образовательными потребностями). Письмо МО РФ от 26.04.01 № 29/1524-6 – М.: Права человека, 2001. – 285.

61. Павлова Л.Н., Каратаева Т.Ю. Реализация функций управления в педагогической практике// Успехи современной науки и образования, 2016, № 12, ч. 2 – С. 172-174.

62. Павлова Л.Н. Целевое назначение педагогического менеджмента: сборник статей XVIII международной научно-практической конференции «Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее», 5 ноября 2018 г.

63. Программа воспитания и обучения дошкольников с интеллектуальной недостаточностью / Л.Б. Баряева [и др.]. – 2-е изд., 2007, «Каро»: Коррекционная педагогика, 272 с.

64. Роберт, И. Современные информационные технологии в образовании: дидактические проблемы, перспективы использования / И. Роберт. – М., 2014. – 112 с.

65. Серафимов, А. К вопросу о принципах технологий / А. Серафимо, В.К. Анштейн // Высшее образование в России. – 1995. – № 2. – С. 29–32.

66. Симонян Г. А. Концептуальные основы управления качеством услуг дошкольного образовательного учреждения / Г. А. Симонян, А. Е. Материкина // Современная научная мысль. – 2015 - № 4 – С. 129-140

67. Системы качества в образовании: Сборник переводов с английского. Выпуск 1.41. Под ред. Ю.П. Адлера– М.: МИСиС. 2000. – 144 с.

68. Скок, Г.Б. Как проанализировать собственную педагогическую деятельность. – М., 2001. – 189 с.

69. Сырова С. А. Управление качеством ДОО в условиях внедрения ФГОС ДО: анализ качества условий, анализ качества образовательного процесса, оценка качества результата дошкольного образования /С. А. Сырова // Наука и образование: новое время. – 2015 - № 5 – С. 390-396

70. Тоффлер, Э. Шок будущего / Пер. с англ. Э.Тоффлер – М.: АСТ, 2001. – 560 с.

71. Управление организацией : учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М. 1998. – 198 с.