Всероссийская общественная организация
содействия развитию профессиональной сферы
дошкольного образования «Воспитатели России»

А.А. Майер

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Методические рекомендации

Серия «Воспитатели России»

2021

Всероссийская общественная организация содействия
развитию профессиональной сферы дошкольного образования
«Воспитатели России»

СЕРИЯ «ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ»

А.А. Майер

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Методические рекомендации

Электронное издание

Москва 2021

ВОО «Воспитатели России»

УДК 371,1
ББК 74.104

СЕРИЯ «ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ»

Одобрено Экспертным советом Всероссийской общественной организации содействия развитию профессиональной сферы дошкольного образования «Воспитатели России».

Серия методических рекомендаций ВОО «Воспитатели России» подготовлена при поддержке Фонда президентских грантов в рамках проекта «Детский сад и семья – единое пространство детства».

Руководитель проекта – Лариса Николаевна Тутова, заместитель председателя Комитета Государственной Думы ФС РФ по образованию и науке, руководитель ВОО «Воспитатели России».

Главный редактор серии методических рекомендаций ВОО «Воспитатели России» – Дмитрий Александрович Доник.

Научный редактор серии методических рекомендаций ВОО «Воспитатели России» – Баатр Борисович Егоров, кандидат педагогических наук.

Майер А.А.

Управление качеством дошкольного образования. Методические рекомендации. Электронное издание. – Москва: ВОО «Воспитатели России», 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) (30,2Mb).-Текст: электронный.

Методические рекомендации представляют систематизацию направлений деятельности и обобщение опыта работы в области управления качеством дошкольного образования.

В первом разделе раскрыто качество дошкольного образования как объект управления в системе основных понятий, подходов и стратегий управления качеством дошкольного образования.

Второй раздел содержит обзор программных продуктов, технологических решений и инструментов для управления качеством дошкольного образования, а также рекомендации по их конструированию, выбору и использованию.

Третий раздел посвящен презентации опыта работы инновационных площадок на базе дошкольных образовательных организаций, которые руководствовались исходными идеями методических рекомендаций в области создания условий, организации процесса и оценки результатов управления качеством дошкольного образования.

УДК 371,1
ББК 74.104

© Майер А.А. 2021
© ООО «Воспитатели России», 2021

Уважаемые коллеги!

Всероссийская общественная организация содействия развитию профессиональной сферы дошкольного образования «Воспитатели России» ставит одной из главных задач своей деятельности поддержку педагога дошкольного образования.

Завершился проект «Воспитаем здорового ребенка» ВОО «Воспитатели России», реализованный при поддержке Фонда президентских грантов. Проведено большое количество мероприятий в офлайн и онлайн формате с педагогами, родителями и нашими воспитанниками.

Значимость и актуальность нашей работы подтверждается вашей поддержкой – более 400 тысяч педагогов, детей и родителей принимали участие на протяжении всего проекта!

Хорошей традицией стало завершать проекты ВОО «Воспитатели России» практическими результатами, которые стали хорошей помощью педагогам и родителям!

Мы представляем Серию методических рекомендаций «Воспитатели России», подготовленные в рамках работы 12 инновационных площадок. В работе площадок НИИ дошкольного образования «Воспитатели России» приняло участие в 2020-2021 годах более 1000 детских садов из всех федеральных округов России. Тысячи педагогов под руководством научных руководителей, ведущих специалистов в области педагогики, психологии, медицины подготовили и представили свой практический опыт. Это хороший пример создания востребованного продукта для дошкольного образования: «Педагоги-практики для педагогов-практиков»!

Хочу выразить благодарность всем педагогам дошкольного образования за поддержку проектов ВОО «Воспитатели России». Надеюсь, что данные методические рекомендации станут незаменимым подспорьем в работе с детьми дошкольного возраста.

С уважением,

Лариса Николаевна Тутова,

депутат Государственной Думы ФС РФ,

руководитель ВОО «Воспитатели России»

Оглавление

Введение 7

Раздел 1. Качество дошкольного образования как объект управления 10

1.1. Основные понятия.....10

1.2. Подходы, реализуемые в управленческой деятельности 11

1.3. Выбор стратегии управления качеством дошкольного образования 12

Раздел 2. Программирование управления качеством дошкольного образования 16

2.1. Программные продукты 16

2.2. Технологические решения 19

2.3. Инструменты управления качеством дошкольного образования 20

Раздел 3. Практика функционирования ВСОК(д)О 23

3.1. Исходные позиции в моделировании внутренней системы оценки качества в детском саду 23

3.2. Совершенствование условий организации развивающей предметно-пространственной среды в ДОО...33

3.3. Подходы к реализации программного управления качеством дошкольного образования.....41

3.3.1. Программирование ВСОК(д)О 41

3.3.2. Проектное управление как условие повышения качества основной общеобразовательной программы детского сада.....49

3.3.3. Партисипативный менеджмент в системе повышения качества дошкольного образования 54

3.3.4. Система мониторинга – основа управления качеством дошкольного образования 61

3.3.5. Оценка качества дошкольного образования.....64

3.4. Работа с кадрами 72

3.4.1. Эффективная работа с педагогами.....72

3.4.2. Реализация проекта по повышению эффективности профессиональной деятельности педагогического персонала в условиях холдинга.....75

3.4.3. Внедрение управленческой модели профессионального роста педагога 82

Литература.....90

Приложение.....94

Об авторе 104

Введение

Качество образования в современных условиях развития общества призвано обеспечить взаимосвязь и согласованность усилий государства, интересов общества и потребностей личности, что отражает объективные требования федеральных государственных образовательных стандартов и степень достижения планируемых результатов реализации образовательной программы. Наряду с указанными факторами следует обращать внимание и на субъективную составляющую качества образования, что выражается в удовлетворенности потребителями качества предоставляемых услуг.

Тенденция качественных изменений в образовании, законодательные инициативы, связанные с разработкой квалиметрических систем, требуют поиска адекватных механизмов оценки качества дошкольного образования.

В этой связи методические рекомендации направлены на изучение стратегии и тактики управления качеством дошкольного образования путем определения места менеджмента качества дошкольного образования в системе управления ДОО.

Особое внимание уделяется квалиметрии дошкольного образования: становлению внутренней системы оценки качества в детском саду по отношению к другим процедурам квалиметрии (измерения).

На основе гуманитарного и квалиметрического подходов определяются возможности измерений качественных изменений в системе внутреннего мониторинга в дошкольной образовательной организации.

Методические рекомендации ориентируют на выбор подхода, программного решения и инструмент в управлении качеством дошкольного образования на основе сопоставительного анализа нормативного, умозрительного и эмпирического подходов в условиях функционирования менеджмента качества дошкольного

образования с позиций возможностей и ограничений их использования в детском саду.

В основу методических рекомендаций положен опыт апробации и применения авторских разработок д.пед.наук, заместителя директора по науке АНО ДПО «НИИ Дошкольного образования» ВОО «Воспитатели России» Майера А.А. на базе образовательных организаций дошкольного образования, которые в 2021 году являлись инновационными площадками федерального уровня ВОО «Воспитатели России».

В данном пособии представлены материалы следующих экспериментальных площадок:

1) МБДОУ «Детский сад № 262» г. Екатеринбурга (коллектив педагогов, п. 3.2. настоящих рекомендаций);

2) МБДОУ Тунгокоченского района Забайкальского края (Куфарова Лариса Сергеевна, заведующий, п. 3.3.1. настоящих рекомендаций);

3) МБДОУ «Большегривский детский сад» Нововаршавского МР, Омской области (Пушкова Елена Викторовна, старший воспитатель, п. 3.3.2. настоящих рекомендаций);

4) МАДОУ «Детский сад № 7 «Созвездие» г. Чебоксары (Спиридонова Наталия Витальевна, заведующий; Якимович Ольга Сергеевна, заместитель заведующего по ВМР; Михайлова Анна Минназимовна, старший воспитатель, п. 3.3.3. настоящих рекомендаций);

5) МБДОУ «Детский сад №16», г. Ярославль (Колесова Ирина Николаевна, заведующий, Савина Екатерина Евгеньевна, Старший воспитатель, п. 3.3.4. настоящих рекомендаций);

6) МКДОУ «Детский сад «Голубок» п. Луговской Ханты-Мансийского района (Варнакова Ольга Николаевна, заведующий, Кузнецова Елена Васильевна, заместитель заведующего, п. 3.3.5. настоящих рекомендаций);

7) МБДОУ «Детский сад №8 «Сказка», г. Волхов, Ленинградская область (Боровкова Г.Н., 3.4.1. настоящих рекомендаций);

8) МАДОУ «ГАРДАРИКА» г. Перми (Светлана Викторовна Бусалаева, заведующий; Ирина Андреевна Климова, заместитель

заведующего; Наталья Александровна Долгополова, методист; п. 3.4.2. настоящих рекомендаций);

9) МАДОУ «Детский сад "Снежинка"» (Янкина С.Л., директор; Новожилова М.В., заместитель директора по научно-методической работе; Максименко Е.Б., методист; п. 3.4.3. настоящих рекомендаций).

Выражаем благодарность всем участникам инновационной деятельности, особенно авторам материалов, представивших свой опыт в настоящих методических рекомендациях.

Сокращения, используемые в тексте

АООП - адаптированная основная образовательная программа;

ВСОК(д)О - внутренняя система оценки качества (дошкольного образования)

ДО - дошкольное образование

(м) (б) (а) (к) ДОУ - (муниципальная) (бюджетная) (автономная) (казенная) дошкольная образовательная организация

ДОО - дошкольная образовательная организация

ОВЗ - ограниченные возможности здоровья;

ОД - образовательная деятельность

ООП - основная образовательная программа;

РППС - развивающая предметно-пространственная среда

ФГОС - федеральный государственный образовательный стандарт

Раздел 1. Качество дошкольного образования как объект управления

1.1. Основные понятия

Качество образования является актуальным предметом исследований педагогической науки в период формальных и содержательных трансформаций образования. В дошкольном образовании изменения, касающиеся результатов образовательной деятельности и достижений обучающихся, только становятся объектом осмысления педагогической общественности в контексте нормативно-правовых инициатив [19-21, 30] и складывающихся на этом фоне образовательных практик и систем [9-10].

Следует уточнить и само понятие *«качество дошкольного образования»,* поскольку в нормативных документах его дефиниции отсутствуют. Исходя из общепринятой трактовки качества как меры соответствия установленному образцу, в образовании – требованиям стандарта [30], *под качеством дошкольного образования мы понимаем конвенциональную норму*[*]. Отсутствие жестко заданного образца: в федеральном государственном образовательном стандарте дошкольного образования (далее ФГОС ДО) это представлено как целевые ориентиры, не подлежащие непосредственному измерению) [21]; недопустимость промежуточных и итоговых аттестаций обучающихся в дошкольном образовании [30]; неприменимость ценза и определенная открытость результатов освоения образовательной программы дошкольного образования – все это актуализирует идею рамочной нормы и открытого результата. В этой связи **конвенциальная норма оценки** рассматривается нами как *общественный договор относительно соответствия ожидаемого результата определенным требованиям.*

[*] Конвенциональная норма – совокупность общепринятых в данной общности правил и требований, играющих роль важнейшего средства регуляции поведения ее членов, характера их взаимоотношения, взаимодействия и общения.

Мы полагаем, что:

* *рамки* такого договора фиксируются требованиями законодательства,

* *содержание* договора основывается на потребностях ребенка, интересах общества и возможностях государства в обеспечении доступного и качественного дошкольного образования.

В этой связи управление качеством дошкольного образования рассматривается нами как **целенаправленная деятельность по развитию ДОО как системы**, что характеризует **достижение качества ДО в основных ее компонентах (качество условий, качество процесса, качество результата).**

1.2. Подходы, реализуемые в управленческой деятельности

Оценка качества дошкольного образования востребована в современной ситуации больше на уровне научных исследований [13, 23] и практических потребностей педагогов дошкольных образовательных организаций (далее – ДОО). В то же время разработка и внедрение стандартов дошкольного и общего образования, становление концепций национальной (всероссийской) и независимой систем оценки качества образования *актуализируют вопросы изучения качества дошкольного образования*.

В Российской Федерации за последнее десятилетие предпринято несколько попыток построения целостных систем мониторинга качества дошкольного образования:

- ежегодное исследование «Рейтинг детских государственных садов России» (2015–2018 гг.), предпринятое информационным агентством «Россия сегодня» и рядом образовательных организаций (Федеральный институт развития образования, ФГБНУ «Институт изучения детства, семьи и воспитания РАО»). По итогам изучения качества

образования организаторами представлен проект «Социальный навигатор»;

- национальное исследование качества дошкольного образования, инициированное Рособрнадзором, под кодовым названием ««НИКО-Дошколка»», проводимое с 2016 по настоящее время под эгидой Национального института качества образования в сотрудничестве с НИТУ МИСиС, Академией «Просвещение», Институтом системных проектов МГПУ. Итогом такой деятельности стали «Концепция мониторинга качества дошкольного образования Российской Федерации» и рекомендации по ее реализации в регионах страны.

Помимо указанных практик, по заказу Министерства просвещения РФ проводится мониторинг реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (2017–2020 гг.).

В то же время в оценке качества в дошкольном образовании существуют определенные ограничения нормативного характера. В частности, ст. 11 закона «Об образовании в Российской Федерации» устанавливает, что федеральные государственные образовательные стандарты, за исключением ФГОС дошкольного образования, являются основой объективной оценки соответствия установленным требованиям образовательной деятельности и подготовки обучающихся, освоивших образовательные программы соответствующего уровня и соответствующей направленности, независимо от формы получения образования и формы обучения [30].

1.3. Выбор стратегии управления качеством дошкольного образования

В этой связи отправной точкой в построении внутренней системы оценки качества дошкольного образования выступают показатели деятельности дошкольной образовательной организации, подлежащей самообследованию [18].

Принимая во внимание актуальность заявленной проблематики и существующие ограничения, мы подходим к **основному противоречию:**

с одной стороны – необходимость обеспечения доступного и качественного дошкольного образования, *с другой* – отсутствие системы внутренней оценки качества дошкольного образования как базиса в обеспечении достижения указанной цели.

Существующие трудности становления внутренней системы оценки качества дошкольного образования складываются из *ряда противоречий*:

- отсутствие единой национальной концепции качества образования и необходимость обеспечения искомого качества на уровне дошкольного образования;
- отсутствие системы качества дошкольного образования, включающей целевые группы (заказчиков и потребителей), концепцию, технологию, процедуры, результат, механизм принятия управленческих решений на его основе) и реализацию практик оценки и измерения качества в дошкольном образовании.

Следовательно, *необходимо выстроить четкую структуру и организацию внутренней системы оценки качества дошкольного образования* (далее ВСОК(д)О), которая бы включала:

а) описание системы с учетом трех групп требований («3Т»: к условиям, к процессу, к результату);

б) концепцию качества: цель, подход, содержание;

в) технологию реализации: индикаторы, процедуры, инструментарий;

г) результат: использование, распространение, повышение качества;

д) целевые группы (заказчик и потребитель).

Анализ существующих практик в оценке качества на институциональном уровне (дошкольной образовательной организации) позволяет выделить в деятельности детского сада следующие *подходы*: нормативный (формальный), умозрительный (ситуативный), эмпирический (рациональный).

Нормативный подход больше опирается на предмет ВСОК(д)О, его содержание. Однако в образовательной практике его реализация связывается с формализацией предмета оценки или его подменой: изучая доступность дошкольного образования, говорят об охвате услугами дошкольного образования, а изучая качество подготовки обучающихся, говорят о признаках готовности к обучению в школе и др.

Умозрительный подход в основе своей имеет ситуативные решения по сценарию «сегодня будем измерять определенный объект с определенной целью; завтра, не меняя объекта и способа изучения, можем поменять цель». В этой ситуации нередко можно отметить неадекватность цели содержанию, содержания – технологиям, технологий – результату и др.

Эмпирический подход отличается рациональностью в обосновании процедур и выборе предмета исследования. Как правило, он продиктован реальными затруднениями, которые обусловлены: *с одной стороны* – противоречиями и проблемами в обеспечении качества дошкольного образования в конкретном детском саду, *с другой* – пониманием назначения ВСОК(д)О и результатов ее реализации для решения актуальных задач детского сада.

Таблица 1

Анализ подходов к оценке качества дошкольного образования

Подходы	**Плюсы/минусы** (комментарий)
Нормативный (требования законодательства, ФГОС ДО)	Предмет (комментарий: преобладает форма, но не содержание)
Умозрительный (мы так чувствуем)	Технология (комментарий: акцент на инструменте, а не на процедуре)
Эмпирический (мы знаем, что хотим изменить)	Результат (комментарий: внимание обращается больше на следствия, чем на причины)

Однако в отсутствии системных решений в дошкольном образовании по поводу оценки его качества данный подход имеет ограничения по месту и времени применения.

Раздел 2. Программирование управления качеством дошкольного образования

2.1. Программные продукты

Полагаем, что без понимания места и назначения ВСОК(д)О в системе менеджмента качества образования невозможно ее построение и функционирование.

Следовательно, ***модель оценки качества дошкольного образования*** должна быть производной и релевантной таким системам, как:

- *национальная* оценка качества образования – общероссийская программа по оценке качества образования с учетом взаимосвязанных уровней образования и единых требований к качеству;
- *независимая* оценка качества образования, включающая независимую оценку качества подготовки обучающихся и независимую оценку качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность (ФЗ № 273, ст. 95);
- *экспертная* оценка качества образования, основанная на мнении квалифицированных специалистов в формате количественных и качественных суждений;
- *внутренняя* оценка качества образования, которая проводится субъектами организации и осуществления образовательной деятельности в образовательной организации для принятия управленческих решений.

Анализ степени их оформленности в пространстве российского образования показывает, что каждая система только проходит определенные этапы становления (Таблица 2).

Таблица 2

Состояние систем оценки качества в отечественном образовании

Системы оценки качества образования	В системе образования	В дошкольном образовании
Национальная С(о)КО	+(–)	–
Независимая С(о)КО	+(–)	–
Экспертная С(о)КО	+(–)	–
Внутренняя С(о)КО	+(–)	+(–)

Пояснение к таблице 2.
«–» – отсутствие как системы;
«+» – наличие по основным системным признакам;
«+(–) – формальное наличие по отдельным признакам

Представленная в таблице информация позволяет сделать ***выводы:***

- *в отечественной системе образования* формально присутствуют все виды оценок: национальная, независимая, экспертная, внутренняя. Однако все указанные оценки, имея определенные законодательные или концептуальные основания в своем оформлении, не функционируют применительно ко всей системе образования (ее уровням);
- *на дошкольном уровне образования* ситуация усугубляется еще больше. Это связано и с отсутствием дефиниции понятия «качество дошкольного образования», его операционализации, а также основополагающих системных элементов (концепции, содержания, технологий, результата и др.).

В этой связи мы можем утверждать, что ВСОК(д)О только проходит этап становления, в большей мере по пути развития *самообследования*.

К компетенции образовательной организации в установленной сфере деятельности относятся: проведение самообследования, обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования [30].

Соотнесение видов управленческой деятельности в дошкольной образовательной организации с программными решениями позволяет соотнести направления инноваций и программные продукты в проектируемой экспериментальной работе в детском саду.

Таблица 3

Основные программные продукты в управлении качеством дошкольного образования

Технология	Инструмент
Управленческие	Программа развития
Методические	Образовательная программа
Образовательные	Рабочая программа
Социально-педагогические	Сетевое взаимодействие

Таким образом, планирование экспериментальной работы может проходить по следующим направлениям:

1. Управленческие (изменение программы развития в части концепции, модели РППС).
2. Методические (методическое оснащение образовательной программы с позиций взаимодействия субъектов образовательных отношений).
3. Образовательные (методика организации образовательной деятельности).
4. Социально-педагогические (взаимодействие с образовательными организациями, семьей, доп. образованием).

2.2. Технологические решения

Что же необходимо для того, чтобы процедура самообследования стала основой для институализации полноценной системы внутреннего оценивания качества дошкольного образования?

- Первое и главное условие, как мы указывали для любой системы, – это ее структура и организация.
- Второе – это концепция ВСОК(д)О. Для ее представления есть законодательная база [21, 30], а также материал Единой рамочной концепции качества дошкольного образования [25], который может послужить отправной точкой для решения указанной задачи.

Важным является *осознание и выработка подхода к формированию и реализации ВСОК(д)О*. Слагаемые такого подхода во многом определяются теми ***выборами,*** которые осуществляет организация при оценке качества.

Таблица 4

Квест: качество дошкольного образования (выбери свой путь)

Позиции выбора	Положения выбора
Выбор первый: **ЦЕЛЬ**	совершенствование, повышение, управление
Выбор второй: **СПОСОБ**	система мониторинга, диагностика, измерение
Выбор третий: **ПРЕДМЕТ ОЦЕНКИ**	качество образования дошкольников, качество дошкольного образования, качество условий

Полагаем, что в условиях современного дошкольного образования позициями, определяющими подход к ВСОК(д)О, являются:

управление + измерение + качество

Такая позиция в организации ВСОК(д)О базируется на методологии гуманитарных исследований и квалиметрических (измерительных) процедурах в области оценивания качества условий, процесса и результатов образовательной деятельности.

2.3. Инструменты управления качеством дошкольного образования

В практике дошкольного образования сложились определенные ***методы в организации ВСОК(д)О*** являются:

- экспертные оценки, акцентирующие качественную сторону дошкольного образования;
- процедуры диагностики и мониторинга, обеспечивающие количественные массивы измеряемых данных при изучении качества дошкольного образования.

В качестве заключения представляем *региональный опыт проектирования ВСОК(д)О* с опорой на экспертные оценки и диагностические средства. Данный опыт Московской области возник как ответ на существующие противоречия, указанные в статье, и необходимость решать актуальные задачи по обеспечению качества дошкольного образования.

В основу проектирования региональной модели ВСОК(д)О положены показатели, характеризующие пространство развития дошкольной образовательной организации как совокупность взаимосвязанных подпространств: развития педагогов, родителей, детей при наличии соответствующих условий. Данные показатели *(табл. 5)* прошли экспертное обсуждение в профессиональном сообществе (руководителей и заместителей руководителей ДОО Московской области) [28].

Основным средством измерения приведенных в табл. 5 показателей выступает ***оценочная карта*****,** которая заполняется по материалам самооценки. Процедурно данный формат используется в рамках рефлексивного мониторинга, основанного на самооценке организации и позволяющего отслеживать системные изменения в развитии дошкольной образовательной организации. Изменения в ДОО происходят на основе создания

условий и организации деятельности по совершенствованию подпространств – развития педагогов, родителей, детей.

Таблица 5

Показатели ВСОК(д)О в ДОО

Условия	Дети	Родители	Педагоги
Кадровый состав	Развитие личности	Преемственность воспитания в ДОО и семье	Профессионализм
Ресурсы	Образование	Вовлеченность в ДОО	Мотивация и стимулирование
Информа-тизация	Дополнительное образование	Детско-родительские отношения	Комплексное (медико-социо-психо-педагоги-ческое) сопровождение развития ребенка
Система управления	РППС	Супружеские отношения	Взаимодействие педагогов
Материально-техническая база	Детское сообщество	Родительское сообщество	Педагогическое сообщество

Показатели оценки качества дошкольного образования сгруппированы по основным компонентам пространства развития ДОО, а также по условиям, обеспечивающим их планомерное и взаимосвязанное развитие:

- ***пространство развития детей***: образование, дополнительное образование, развитие личности, детское сообщество, развивающая предметно-пространственная среда (РППС);
- ***пространство развития родителей***: преемственность воспитания, участие в жизни ребенка в ДОО, детско-родительские отношения, супружеские отношения, родительское сообщество;

- ***пространство развития педагогов***: стимулирование и мотивация труда, профессионализм, взаимодействие педагогов (воспитателей, специалистов), комплексное (медико-социо-психо-педагогическое) сопровождение развития ребенка, педагогическое сообщество;
- ***условия развития ДОО***: кадровый состав, ресурсы развития, в том числе финансирование, информатизация управления и автоматизация документооборота, система управления, материально-техническая база.

Анализ получаемых в результате рефлексивного мониторинга данных свидетельствует о том, что большинство ДОО находятся на среднем и выше среднего уровнях развития.

В качестве ориентира и стратегии развития ДОО с опорой на представленные показатели можно сформулировать следующие позиции:

- реализация образовательных услуг с учетом личностных интересов и потребностей детей, родителей, педагогов;
- примат самоуправления: родители, воспитатели и дети – полноправные участники управления, принимают решения по принципиальным вопросам;
- продуктивное взаимодействие педагогического, родительского и детского сообществ;
- результаты деятельности отличаются объективной новизной;
- отношения между участниками развития характеризуются как полноценное взаимодействие личностей;
- результат взаимодействия – максимальное раскрытие каждого педагога, родителя, ребенка как неповторимой индивидуальности.

Полагаем, что при системном развитии и целевом управлении (с опорой на полученные результаты) ДОО может своевременно корректировать возникающие трудности и достигать указанных ориентиров при условии полноценного финансового, материально-технического и кадрового обеспечения.

Раздел 3. Практика функционирования ВСОК(д)О

3.1. Исходные позиции в моделировании внутренней системы оценки качества в детском саду

Определяющим в разработке программ и концепций качества дошкольного образований является процесс целеполагания, во многом артикулирующий актуальные проблемы, затруднения и дефициты в поле качественного дошкольного образования. Постановка цели зависит от исходных условий, существующих установок и актуальных для отрасли задач. Следовательно, вопрос повышения качества дошкольного образования правомерен только при наличии неудовлетворительного качества и/или низкого уровня его (качества) выраженности. С точки зрения управления полагаем корректным будет постановка задачи обеспечения требуемого (законодательно закрепленного) уровня качества образования, который должен быть достижимым, измеряемым и верифицируемым.

Покажем на примере развития идей концепции региональной системы оценки качества дошкольного образования (Московская область) реализацию основных установок целеполагания.

Первое. Экспертное сообщество Московской области согласовало с управленческим корпусом (в лице Министерства образования Московской области) и дошкольными образовательными организациями региона следующие показатели регионального мониторинга оценки качества дошкольного образования:

1. Качество образовательных программ дошкольного образования.
2. Качество содержания образовательной деятельности в ДОО.
3. Качество образовательных условий в ДОО.

4. Качество реализации адаптированных основных образовательных программ в ДОО.

5. Качество взаимодействия с семьей.

6. Качество обеспечения здоровья, безопасности и услуг по присмотру и уходу.

7. Качество управления в ДОО.

Второе. Каждый показатель с точки зрения указанных выше требований (о достижимости, измеряемости, верификациии) операционализирован через определенные критерии, отражающие законодательные требования, существующие локальные документы и соответствующие компетенции участников образовательных отношений (руководителей, заместителей руководителей, специалистов и педагогов).

Третье. Управленческая программа предусматривает не только и не столько измерительные и оценочные процедуры, сколько действия по итогам контроля и оценивания. В частности, управление качеством дошкольного образования в детском саду направлено на выявление факторов, влияющих на результаты анализа (возможные риски, ограничения, препятствия или же наоборот благоприятные факторы, существенно повышающие выраженность исследуемых показателей).

Четвертое. Следующим аспектом управления выступает разработка рекомендаций по итогам проведенных оценочных мероприятий. В зависимости от результатов оценивания рекомендации могут быть корректировочного характера или же направлены на распространение и использование успешных управленческих практик.

В зависимости от полученных результатов оценки (их выраженности и степени распространенности по детским сада муниципалитета, региона) органами управления образования и экспертным сообществом принимается решение о проведении мероприятий по поддержанию (совершенствованию, повышению) качества дошкольного образования с указанием сроков реализации, ответственных и участников мероприятий.

В отдельных случаях (индивидуальных дефицитах или, наоборот, генерализованном характере оценки качества

дошкольного образования) могут быть приняты управленческие решения, направленные на оптимизацию выявленных дефицитов. Например, разработка программ повышения квалификации педагогов дошкольного образования и их реализация на территории отдельного муниципального образования.

Пятое. Представленная концепция и управленческая программа призваны не только фиксировать актуальное состояние дошкольного образования по приведенным показателям, но и развивать механизмы управления качеством дошкольного образования. Этому посвящены такие разделы программы как анализ эффективности принятых мер, сроки проведения анализа эффективности мероприятий, определение проблем по итогам оценки и анализа.

С опорой на представленные выше позиции мы разработали ряд рекомендаций, которые помогут специалистам минимизировать затраты и максимизировать результаты управления качеством дошкольного образования в детском саду.

Рекомендация 1.

Таблица 6

Актуализация локальных документов детского сада в вопросах качества дошкольного образования

Предварительные действия	Компоненты качества	Локальные документы
Анализ нормативно-правовой базы	Цель, задачи	Устав
Анализ концепций и программ	Механизмы, инструменты	Программа развития
Знакомство с опытом работы профильных организаций	Технологии обеспечивающие качества образовательной деятельности	Образовательная программа (ОП ДО)

Обсуждение результатов анализа и выдвижение идей	Технологии, обеспечивающие качество воспитательной деятельности	Программа воспитания (1.09.2021)
Разработка концепций и программ	Результаты оценки	Самообследование
Оформление идей в локальной документации	Региональный компонент: самооценка и независимая оценка	Концепция внутренней системы оценки качества дошкольного образования (как компонент управленческой программы)

Привести в соответствие с требованиями локальную нормативную базу, регламентирующую вопросы качественного дошкольного образования по следующей схеме: предварительные действия управляющей системы в детском саду (см. Таблица 6, столбец 1) - обеспечение необходимых компонентов качества (см. Таблица 6, столбец 2) - требуемые локальные документы (см. Таблица 6, столбец 3), отражающие результаты предварительных действий и отвечающие определенным компонентам качества дошкольного образования.

Достижение согласованности программных документов возможно на основе их сквозной интеграции (как по вертикали (см. Столбцы 1,2,3), так и по горизонтали (см. Строки 2,3,4) таблицы 7.

Таблица 7

Программное обеспечение управления качеством дошкольного образования в детском саду

Документация	Планы развития	Уровень субъекта управления
Программа развития	Стратегический план (3-5 лет)	Управление
Образовательная программа, программа воспитания	Тактический план (годовой план)	Соуправление
Рабочая программа (результаты самообследования)	Оперативный план (образовательная деятельность в группе детского сада, по образовательной области (направлению развития ребенка)	Самоуправление

Согласование указанных документов в деятельности детского сада является результатом системной деятельности всех уровней управления: административного, реализуемого на материале программы развития; методического, реализуемого посредством образовательной и воспитательной программ, и исполнительского, который реализуется в рамках рабочей программы педагога.

Рекомендация 2.

Определить подход, включающий стратегию и тактику управления качеством (см. Таблица 8). Как мы отмечали выше, подход во многом отражает позиции целеполагания и сам, в свою очередь, определяет действия управляющей системы относительно объектов квалиметрии (измерения качества дошкольного образования). Исходя из данных посылок, нами условно выделены нормативный, умозрительный и эмпирический подходы к управлению качеством дошкольного образования.

Таблица 8

Подходы к оценке качества дошкольного образования

Подходы	Доминанта в управлении
Нормативный (согласно букве закона)	Оценка исполнения требований законодательства (ФГОС ДО)
Умозрительный (согласно настроению управляющей системы)	Оценка случайных (порой сиюминутных и несущественных) признаков качества ДО
Эмпирический (согласно установкам коллектива на планомерную деятельность по достижению поставленной цели)	Оценка существенных признаков качества ДО с учетом решаемых проблем или запланированных результатов

Анализ управленческой деятельности с позиций указанных доминант того или иного подхода позволяет своевременно корректировать управленческие решения в области качества дошкольного образования.

Таблица 9

Диагностика доминирующего подхода к оценке качества дошкольного образования в детском саду

Подходы	Признаки
Нормативный – требования законодательства (ФГОС ДО)	1. Преобладает форма, но не содержание в оценке качества ДО 2. Внешние требования к качеству ДО (со стороны органов управления, родителей) являются определяющими 3. Проверка (контроль) со стороны внешних структур проходит исключительно по документам (без учета достижений детского сада)
Умозрительный	1. Акцент на инструменте, а не на процедуре (детский сад постоянно

(мы так чувствуем)	находится в поиске панацеи (лекарства от всех бед) 2. Требования к качеству ДО меняются чаще, чем погода 3. Никто не может объяснить, что конкретно является доминантным признаком качества ДО
Эмпирический (мы знаем, что хотим изменить)	1. Внимание обращается больше на причины, чем на следствия в оценке качества ДО 2. Требования к качеству понятны и разделяемы большинством в детском саду 3. В детском саду существует своя система оценки качества ДО, которая согласуется с внешними требованиями

Для того, чтобы определить доминирующий подход в деятельности управляющей системы, определите характерные признаки принятия и реализации управленческих решений с опорой на критерии качества дошкольного образования (далее - ДО), указанные в таблице 9.

Преобладание двух и более признаков определенного подхода может свидетельствовать о его осознанном использовании в управлении качеством ДО в конкретном детском саду.

Рекомендация 3.

Сконструировать внутреннюю систему оценки качества дошкольного образования с учетом условий дошкольной образовательной организации (далее - ДОО). Для оценки качества ДО в ДОО необходимо понимать взаимосвязь элементов (условия, процесс, результат) внутри каждой подсистемы детского сада. В качестве таких подсистем нами выделены пространство развития педагогов, родителей и детей, а также

условий, обеспечивающие их функционирование и взаимосвязь (Таблица 10).

Таблица 10

Структура условий ДО в ДОО

Элементы / Подсистемы	Условия	Процесс	Результат
Пространство развития педагогов			
Пространство развития родителей			
Пространство развития детей			
Условия функционирования пространства			

Элементарный анализ наличия условий, организации процесса и полученных результатов по каждому направлению функционирования и развития детского сада (столбец 1 таблицы 10) позволяет увидеть дефициты и угрозы качеству ДО в ДОО, что является начальным этапом планомерного управления качеством дошкольного образования в детском саду.

Подробный анализ представленных в таблице 10 подсистем можно провести с опорой на показатели внутренней системы оценки качества дошкольного образования (далее - ВСОК(д)О) (см. Таблица 5, с. 16). Представленные показатели прошли свою апробацию в рамках разработки систем внутренней оценки качества дошкольного образования в Алтайском крае и Московской области на материале деятельности более 300 детских садов.

Полагаем, что оценивание представленных показателей, анализ их выраженности и взаимосвязи позволит управляющей системе оптимизировать действия по оценке и

совершенствованию основных характеристик качественного дошкольного образования.

Рекомендация 4.

Определить оперативный механизм контроля качества ДО в ДОО, предполагающий систему взаимосвязанных видов контроля (столбец 1 таблицы 11), основных объектов контроля и инструментов контрольно-оценочной деятельности, реперные точки (в соответствии со сроками, указанными в планах документов подлежащих анализу, ответственных и исполнителей. Важным в представленной схеме является фиксация на результатах контроля и планирование действий по их целесообразной оптимизации (Таблица 11).

Таблица 11

Структура и логика контроля качества ДО в ДОО

Уровень контроля	Объекты контроля	Инстру-менты контроля	Сроки, ответст-венные	Результаты, управлен-ческое действие
Управленческий	Программа развития (условия)			
Методический	Образова-тельная и воспита-тельна программ (процесс)			
Исполнительский	Рабочие программы (результаты)			

Действенным контроль качества ДО в ДОО станет при условии сочетания внешней (в т.ч. экспертной и независимой) и внутренней оценок, систематическом проведении контрольных

процедур (в течение года по итогам месяца, например), а также выработки управленческих решений, основанных на результатах контроля.

Рекомендация 5

Разработать действенную модель устранения дефицитов, рисков и угроз качеству ДО в ДОО. На примере готовности педагогического коллектива к инновационной деятельности в режиме развития приведем следующий алгоритм выработки корректирующих мероприятий управляющей системы.

Таблица 12

Построение дерева целей решения конкретной проблемы

неготовность педагогического коллектива к переводу ДОУ в режим развития		показать необходимость сформированности оптимального уровня готовности коллектива и каждого педагога
цА1	стимулировать мотивационно-ценностное отношение	показать значимость, ценность идеи развития, способствовать ее принятию на личностном уровне
цА2	формировать теоретическую готовность	моральное и материальное стимулирование
		возможность профессионального роста
цА3	расширять и закреплять технологическую готовность	семинары, самообразование
		обобщение передового опыта
Вц	сформировать готовность педагогов к переводу ДОУ в режим развития	высокий уровень психологической

Пояснение к схеме: ц – цели, Вц – ведущая цель (получаю), цА1 – формирование мотивационной готовности (хочу), цА2 – формирование теоретической готовности (могу), цА3 – формирование технологической готовности (делаю).

Планирование и реализация корректирующих мероприятий по итогам управленческого контроля подразумевает

индивидуализацию управленческих воздействий и четкое понимание результата коррекции.

Такой подход позволяет прогнозировать и даже избегать возможных затруднений, что существенно снижает риски коррекции и затраты участников образовательной деятельности. Тогда, например, чек-лист подготовки «конспекта» «занятия» будет выглядеть следующим образом (см. Приложение 4).

Таким образом, системное планирование и осуществление управленческой деятельности способствует планомерной работе по анализу, планированию, организации, контролю и регулированию квалиметрии дошкольного образования в детском саду.

3.2. Совершенствование условий организации развивающей предметно-пространственной среды в ДОО

Операционализация основных показателей развития образовательной среды в дошкольном образовании позволила выделить критерии для анализа качества развивающей предметно-пространственной среды в детском саду.

Таблица 13

Показатели и критерии оценки развивающей предметно-пространственной среды

РППС **обеспечивает**	балл
а) адаптацию (приспособление)	1
б) интеграцию (знакомство с основными видами деятельности)	2
в) индивидуализацию (проявление склонностей ребенка, удовлетворение потребностей)	3
Изменчивость РППС	
а) закрытость (неизменчивость среды)	1
б) ситуативная изменчивость (время от времени добавляются или изменяются отдельные элементы)	2

в) контекстная открытость (в соответствии с потребностями детей, возможностями родителей и решаемыми педагогическими задачами)	3
Динамичность РППС	
а) статичность (функционирование)	1
б) фрагментарное развитие приоритетных видов деятельности и общения	2
в) динамичность развития основных видов деятельности и общения ребенка	3
Направленность РППС	
а) Общее развитие (общих потребностей и способностей)	1
б) специальное развитие (индивидуальных запросов и способностей ребенка)	2
в) индивидуальное развитие во взаимосвязанной деятельности и возможность коррекции (индивидуальных затруднений ребенка)	3
Качество РППС	
а) обеспечивает односторонность развития (преимущественно односторонняя направленность)	1
б) обеспечивает комплексность развития (взаимосвязь двух и более направлений)	2
в) обеспечивает разносторонность развития (система детских видов деятельности, направленных на удовлетворение разносторонних интересов и потребностей ребенка)	3
Валеология РППС	
а) травмоопасность, здоровьезатратность	1
б) норматив, соответствие Санпинам	2
в) безопасность, защищенность, комфорт	3
Стандартизация РППС	
а) типовая, стандартная	1
б) частичное превышение стандарта (по отдельным направлениям)	2
в) уникальная (авторская, ярко выраженная индивидуальность)	3
Функционал РППС	
а) однофункциональная (преимущественно под одну задачу)	1

б) многофункциональная (позволяет поддерживать комплекс детских видов деятельности)	2
в) полифункциональная (разнонаправленная, позволяет достигать новых результатов развития ребенка)	3
Учет половозрастных особенностей	
а) не ориентирована на индивидуальные, половозрастные особенности	1
б) учитывает индивидуальные особенности и возможности	2
в) ориентирована на специфику половозрастных особенностей ребенка	3
Участие родителей в создании использовании среды	
а) родители создают среду в соответствии с требованиями (как пространство жизни ребенка), но не используют ее как средство развития	1
б) родители создают среду в соответствии с собственным проектом и используют ее для решения специальных задач	2
в) родители создают авторский проект среды, являются полноценными участниками взаимодействия с ребенком в созданной среде, достигают совокупного эффекта развития (развивают ребенка и развиваются сами)	3
Итого	

Интерпретация результатов: сумма баллов по всем параметрам развивающей предметно-пространственной среды позволяет определить уровни ее организации в семье:

10-16 – ниже стандартного уровня, обеспечивает адаптацию и функционирование, жестко задана и монофункциональная;

17-23 – уровень стандарта, обеспечивает интеграцию, ситуативный комфорт, изменяема, многофункциональна;

24-30 – превышение стандарта, выраженная специфика (родителей, ребенка, совместной деятельности ребенка и родителей), уникальная, обеспечивает разностороннее и целостное развитие индивидуальности, способствует коррекции индивидуальных проблем.

Опыт работы инновационной площадки г. Екатеринбурга по моделированию развивающей среды

Коллектив педагогов
МБДОУ-детский сад № 262

В настоящее время в нашем детском саду мы наблюдаем рост количества детей старшего дошкольного возраста с проблемами в речевом развитии, усвоении сенсорных эталонов, моторных навыков, формировании высших психических функций.

Для решения обозначенных проблем пропедевтическое развивающее направление начали выстраивать с младшего дошкольного возраста.

Было принято совместное решение о создании коммуникативно-насыщенной среды с использованием элементов методики М.Монтессори в младшей группе нашего ДОУ, так как именно в этом возрасте открываются окна возможностей по формированию навыка порядка, активизации и накоплению словаря, становлению моторики и сенсорики, соответствующие возраста. И Монтессори-среда выстроена таким образом, чтобы ребенок имел возможность гармонично развиваться во всех направлениях исходя из сензитивных периодов развития.

В рамках работы по выбранной теме были проведены следующие мероприятия:

- педагоги прошли повышение квалификации по теме «Ресурсы системы М. Монтессори в работе с детьми дошкольного возраста»;

- совместно изучили дополнительную общеразвивающую программу «Развивающее обучение с элементами Монтессори-педагогики»;

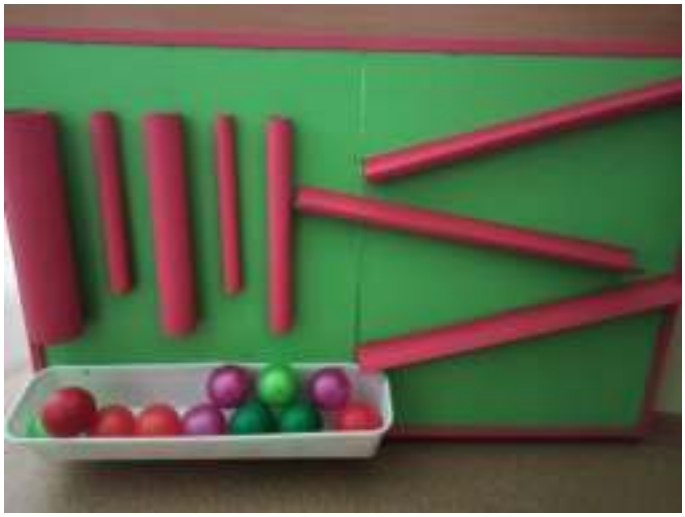
- прослушали цикл вебинаров на темы «Монтессори-среда», «Сензитивные периоды или окна возможностей по М.Монтессори».

На базе ДОУ учитель-логопед провела для педагогов ознакомительный практический семинар по созданию Монтессори материалов.

Таблица 14

Каталог образовательной среды

Параметры среды	**Критерии оценки (показатели)**	**Зонирование детского сада и его предложения**
(по ФГОС)	Из опыта ДС сада	Иллюстрация примерами детского сада
Содержа-тельно-насыщенная	Насыщенность материалами и оборудованием каждой зоны	
Трансфор-мируемая	Ситуативная открытость (время от времени добавляются или изменяются отдельные элементы)	

Полифункциональная	Полифункциональная (разнонаправленная, позволяет достигать новых результатов развития ребенка)	
Вариативная	Обеспечивает разносторонность развития (система детских видов деятельности, направленных на удовлетворение разносторонних интересов и потребностей ребенка)	

Доступной	Возможность самостоятельного доступа к дидактическим материалам	
Безопасной	Безопасность, защищенность, комфорт	

Совместными усилиями педагогов начали создавать среду.

Был разработан индивидуальный проект стеллажей для всех зон по методике Монтессори. А дальше началось наполнение этих зон практическим материалом. Собственноручно на мастер-классах педагогами были изготовлены следующие пособия:

СЕНСОРНАЯ ЗОНА (цветные и шершавые поверхности из напиленных брусков и картонных втулок; шумовые цилиндры из бутылочек из-под йогурта; сортеры предметов по цвету, размеру из обувных коробок; маски для тактильных упражнений; цветное домино из деревянных шпателей и др.).

ЗОНА РЕЧИ (классификационные карточки и контрольные карты; фонематические сундучки из обувных коробок и палочек

для суши; игры-мемори из картона и клапанов от влажных салфеток; шершавый алфавит из картона и наждачной бумаги и т.д.).

ЗОНА МАТЕМАТИКИ (числовые штанги из брусков; часть и целое из картона; красные штанги из брусков).

ЗОНА ПРАКТИЧЕСКОЙ ЖИЗНИ (крупы; крышки и контейнеры от киндер-сюрпризов для отработки навыков аккуратности и самостоятельности; балансиры из фанеры и пластиковых труб).

Золотыми руками воспитателей сшиты рамки с застежками и вигвам для уголка уединения.

Остальную часть материалов закупили. На все материалы составлен каталог пособий «Организация РППС в младшей группе с использованием методики М. Монтессори» (см. Таблица 14, рис. 1).

Рисунок 1. Структура и организация развивающей среды в детском саду

Проживая в такой среде, ребенок совершенствует своё физическое состояние, формирует моторные и сенсорные

навыки, соответствующие возрасту, приобретает жизненный опыт, учится упорядочивать и сопоставлять разные предметы и явления, приобретает знания на собственном опыте. Осваивая материалы, понимая взаимосвязи между ними, дети вступают в мир человеческой культуры, воспринимают опыт предшествующих поколений, обогащают и активизируют речь.

3.3. Подходы к реализации программного управления качеством дошкольного образования

3.3.1. Программирование ВСОК(д)О

Куфарова Лариса Сергеевна, *заведующий,*

МБДОУ Тунгокоченского района Забайкальского края.

В основе работы использованы позиции настоящих методических рекомендаций и программа ВСОКО ДО, разработанная специалистами Ассоциации руководителей образовательных организаций (АРОО). Программа позволяет в комплексе отслеживать все направления ФГОС ДО (подробнее можно ознакомиться с документацией по ВСОКО на сайте организации (Положение, программа, карты анализа // http://ds_vdar_1.tung.zabedu.ru/home/vsoko/vsoko-local-act).

Таблица 15

План работы по ВСОКО на 2021-2022 учебный год

	Содержание деятельности	Срок	Ответственные
1	Заседание творческой группы по реализации инновационной работе в ДОУ	Август, ноябрь, май	Заведующий Ст. воспитатель
2	Утверждение программы ВСОКО ДО на педагогическом совете	Сентябрь 2021 г	заведующий
3	Анализ ВСОКО в соответствии с программой ВСОКО (методом самоанализа)	Сентябрь	Педагогические работники

4	Выявление дефицитов, проблемных зон. План работы по их устранению.	Октябрь	Заведующий
5	Круглый стол «ВСОКО в соответствии с ФГОС Д О»	Ноябрь	Заведующий Ст. воспитатель
6	Индивидуальное консультирование по вопросам инновационной работы.	В течение года	Члены творческой группы
7	Реализация Плана работы по устранению дефицитов. Коррекция плана.	Ноябрь-апрель	Заведующий, старший воспитатель
8	Подведение итогов на педагогическом совете	Май 2022 г	Заведующий

Направления для самоанализа, согласно картам:

1. АНАЛИЗ качества ООП ДО:
   1.1. Анализ качества ООП ДО
   1.2. Анализ качества дополнительных общеразвивающих программ
   1.3. Анализ качества образовательного процесса, организованного взрослым
2. Унифицированная карта развития детей:
   2.1. Творческая инициатива
   2.2. Инициатива как целеполагание и волевое усилие
   2.3. Коммуникативная инициатива
   2.4. Познавательная инициатива (любознательность)
   2.5. Двигательная инициатива
3. ОБЩИЙ АНАЛИЗ качества взаимодействия всех участников образовательных отношений:
   3.1. Карта анализа качества взаимодействия сотрудников с детьми
   3.2. Карта анализа качества взаимодействия с родителями обучающихся
   3.3. Карта анализа качества взаимодействия с социумом
4. ОБЩИЙ АНАЛИЗ качества финансовых условий:
   4.1. Анализ перечня расходов по обеспечению финансовых условий
   4.2. Анализ управления финансовыми условиями

5. ОБЩИЙ АНАЛИЗ качества материально-технических условий:

5.1. Анализ соответствия материально-технических условий санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам

5.2. Анализ соответствия материально-технических условий правилам пожарной безопасности

5.3. Анализ соответствия материально-технических условий требованиям к средствам обучения и воспитания в зависимости от возраста и индивидуальных особенностей развития детей

5.4. Анализ соответствия материально-технических условий требованиям к материально-техническому обеспечению программы (учебно-методические комплекты, оборудование, предметное оснащение)

6. ОБЩИЙ АНАЛИЗ качества психолого-педагогических условий

6.1. Анализ качества основных психолого-педагогических условий

6.2. Анализ качества дополнительных психолого-педагогических условий для детей с ОВЗ

7. ОБЩИЙ АНАЛИЗ качества кадровых условий

7.1. Карта анализа кадровых условий

7.2. Карта анализа профессиональной компетентности педагогического работника

7.3. Карта анализа профессиональных достижений педагогов

8. Анализ качества развивающей предметно-пространственной среды

9. Анализ качества (динамики) освоения детьми содержания ООП ДО, АООП ДО

10. Анализ качества (динамики) освоения детьми содержания дополнительных общеразвивающих программ

11. Анализ достижений обучающихся (в конкурсах, соревнованиях, олимпиадах различного уровня)

12. АНАЛИЗ здоровья (динамики) обучающихся

13. Качественный и количественный анализ результатов анкетирования родителей (законных представителей) обучающихся

Способ оценивания (балл):

0 – показатель не представлен

1 – соответствует в меньшей степени

2 – соответствует в большей степени

3 – соответствует в полном объеме

Анкеты родителей оценены в процентном соотношении

В результате анализа было выявлено несколько проблемных областей. Некоторые из них имели текущий характер и не требовали общей коррекции:

- Качество образовательного процесса, организованного взрослым в старшей группе (причина: начинающий педагог, небольшой опыт работы);
- Качества взаимодействия с социумом (причина: Детский сад расположен в поселке городского типа. В поселке действует спортивная школа, школа искусств, Дом детского творчества (ДДТ), библиотека, школы, поликлиника, полиция, пожарная часть, - все учреждения находятся на значительном расстоянии от ДОУ, для их посещения требуется транспорт, которые не предусмотрен в детском саду. Ежегодно проходят мероприятия с представителями полиции и пожарной части. Установлен диалог с представителями начальной школы и взаимопосещения. ДДТ при наличии специалистов, желающих работать с детьми дошкольного возраста, направляет их для организации дополнительного образования (хореография, театрализация, мультипликация). Но результаты данного сотрудничества не всегда соответствуют ожиданиям педагогических работников.
- Качество профессиональной компетентности педагогического работника в области Трудовых действий (1,8) и необходимых умений (0,9). Возможные причины: критический подход к оценке своих действий;

неудовлетворенность выполненной работой; непонимание определений «трудовое действие», «необходимые умения».

Следующие направления имеют перекрестный характер и выделяются большинством участников образовательных отношений.

Таблица 16

Взаимодействие с родителями воспитанников

	Участник образовательных отношений	
	Педагоги	**Родители**
Критерий	Качество взаимодействия с родителями обучающихся	Удовлетворенность взаимодействия с ДОУ
Количественная составляющая	Находится в пороговом состоянии (2,0 баллов).	88%
Описание проблемы	Все педагоги отмечают спад интереса родителей к образовательным услугам.	Недостаточная информированность родителей об оснащенности развивающей среды, дополнительных образовательных услугах образовательной деятельности

Причина: переход в он-лайн формат взаимодействия «отдалил» родителей от ДОУ, поскольку в поселке отсутствует техническая возможность поддерживать отношения с родителями дистанционным способом из-за низкого качества мобильных сетей и отсутствия стационарной сети «Интернет». Так по итогам анкетирования (89 семей из 120) получены следующие данные:

- подключение к сети Интернет на стационарном компьютере или ноутбуке имеют 20 семей, только на смартфоне – 59, нет доступа у 10 семей;

- из наиболее удобных средств связи 67 семей указали на мессенджеры (Viber, WhatsApp) и 60 – телефонный звонок.

На отсутствие трудностей в дистанционном обучении указало всего 23 семьи, 24 семьи отметили недостаточное владение компьютерными технологиями, 42 семьи – отсутствие дома персонального компьютера, подключенного к сети Интернет.

В результате анкетирования, было установлено, что 74 % родителей по техническим причинам не имеют возможности обучать дошкольников в дистанционном режиме и полноценно взаимодействовать он-лайн с педагогами. Таким образом, полноценное взаимодействие в дистанционном формате возможно только с 26% семей.

Таблица 17

Оснащенность развивающей предметно-пространственной среды

	Участник образовательных отношений	
	Педагоги	**Родители**
Критерий	Соответствие материально-технических условий требованиям к средствам обучения и воспитания	Оснащенность ДОУ
Количественная составляющая	1,95 балла	75%
Описание проблемы	Недостаточное оснащение РППС групп	Низкая оснащенность техническими средствами обучения, недостаточно создано условий для физического развития и укрепления здоровья ребёнка; недостаточно о

Причины:

- недостаточность финансирования.

- трудоемкость и затратность изготовления атрибутов для РППС силами педагогов.

С опорой на проведенный анализ в организации разработан план по устранению выявленных дефицитов.

Таблица 18

План устранения дефицитов качества дошкольного образования

Наименование	Цель	Сроки выполнения	Ответственные
Улучшение взаимодействие с родителями воспитанников			
Конкурс информационных центров приемных групп	Систематизация информации для родителей. Информирование родителей (законных представителе) об образовательном процессе и жизни воспитанников в детском саду	Октябрь - ноябрь	Старший воспитатель
Создание видеороликов для родителей по тематикам: «Работа специалистов», «Развивающая среда детского сада», «Итоги уходящего года»	Знакомство с развивающей средой, работой специалистов, воспитателей и руководителя ДОУ посредством видеоэкскурсий и видеоотчетов.	Декабрь-январь	Заведующий
Освещение образовательной деятельности на страницах сети «Интернет» и в местной газете	Знакомство с событиями образовательной деятельности населения	В течение года	Заведующий

Проведение тематических недель специалистами («Неделя психологии» – педагог-психолог, «Говорим прправильно» - учитель логопед, «Неделя эвенкийской культуры» - музыкальный руководитель, «Зимняя спортивная олимпиада» - инструктор по физической культуре, «Юные орлята» - педагог дополнительного образования.	Вовлечение родительской общественности.	Январь-апрель	Специа-листы
Оснащенность развивающей предметно-пространственной среды			
Паспортизация помещений	Систематизация сведений об оснащенности помещений (групп, кабинетов специалистов), доступных для родителей и посетителей ДОУ. Планирование деятельности педагогов по оснащению помещений.	ноябрь	Старший воспита-тель
Изготовление атрибутов для РППС согласно плану развития	Пополнение РППС	В течение года	Педагоги
Проведение конкурсов и выставок с участием родительской общественности	Пополнение РППС	В течение года	Старший воспита-тель

Смотр-конкурс центров по патриотическому воспитанию, лэпбуков по патриотическому воспитанию	Пополнение РППС по патриотическому воспитанию, как ресурсной муниципальной площадки	Январь-март	Старший воспита-тель
Планирование пополнения РППС на средства краевого бюджета по реализации ФГОС ДО	Пополнение РППС	В течение года, по мере поступления средств	Заведую-щий

3.3.2. Проектное управление как условие повышения качества основной общеобразовательной программы детского сада

***Пушкова Елена Викторовна**, старший воспитатель*
МБДОУ «Большегривский детский сад»
Нововаршавского МР, Омской области

Как сделать так, чтобы твоя деятельность была успешной? Чтобы педагоги не просто отрабатывали положенное рабочее время, а «горели» на работе? Как вовлечь максимальное количество сотрудников в процесс повышения качества образовательной деятельности и результата деятельности?

Такие вопросы часто встают перед руководителем образовательной организации. Ведь сегодня руководитель образовательного учреждения является и администратором, и хозяйственником, и методистом, и психологом. Именно поэтому руководителю необходима особая стратегия управления, направленная на реализацию целей качества образования. И такой стратегией управления может стать проектное управление - особый вид управленческой деятельности. [3]

Что же такое Проектное управление? Что является объектом его деятельности? Что оно нам дает?

Согласно определению Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. проектное управление это «искусство организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов при помощи современных методов и технологии управления для достижения определенных результатов». Под объектами управления проектами понимаются проекты, программы и портфели проектов. [14]

Что же делать? Ещё больше проектов разрабатывать? Внедрять новые образовательные технологии, парциальные программы благо ФГОС ДО позволяет это делать? А как же тогда быть с целостностью и преемственностью целей и задач образовательного процесса?

Обратившись к литературе по менеджменту, мы открыли для себя пособие для настройки успешного бизнеса А. Береговенко «Корпоративная система управления проектами». А. Береговенко считает, что «в рамках стратегии развития в первую очередь нужно четко понимать, что корпоративная система управления проектами (далее КСУП) – это не отдельное автономное образование, а часть единого бизнес - организма компании. Сама по себе КСУП не представляет ценности для бизнеса. Она является инструментом для достижения бизнес результатов, реализации стратегии компании» [2].

Мы предположили, что идеи корпоративной системы управления проектами в бизнесе можно адаптировать для нашей образовательной организации, что поможет привести к выработке единого образовательного пространства детского сада, концентрации передового педагогического опыта, повышению результативности и эффективности реализации основной образовательной программы.

В МБДОУ «Большегривский детский сад» 11 групп, из которых: 2 группы раннего возраста, 2 группы для детей с тяжелыми нарушениями речи. В детском саду работают 26 педагогов: 19 воспитателей, 2 учителя-логопеда, педагог-психолог, учитель дефектолог, инструктор ФИЗО, 2 музыкальных руководителя.

Для осуществления идеи КСУП, мы определили группы процесса управления проектами. Это группы инициации, планирования, исполнения, мониторинга и закрытия проекта.

Если в бизнесе - Проектный комитет, то у нас в детском саду Методический совет, который руководит 2-мя Методическими объединениями и Экспертным советом. В каждое Методическое объединение входит по 2 Ассоциации педагогов.

Периодичность заседаний Методического совета не реже 1 раз в месяц, кроме обычных, Методический совет выполняет функции по:

- определению технического задания проекта;
- определению нормативно-регламентной базы, определяющей правила и закрепляющей ответственность и полномочия участников;
- принятию решения о целесообразности инициируемых проектов, назначение управляющего состава проекта;
- принятию решений об утверждении концепций проектов;
- утверждение результатов проектов.

В функции Экспертного совета входит:

- проведение SWOT-анализа ситуации в образовательной организации;
- определение целевых ориентиров проекта;
- инициация концепций и направлений проектов;
- принятие решений об изменении вех проектов;
- принятие решений о переходе на следующий Gate проекта.

В функции Методических объединений входит:

- структуризация цели, оптимизация времени, качества или других ключевых показателей проекта;
- контроль и обеспечение качества выполнения задач проектов;
- разработка плана по воплощению и реализации концепций и направлений проектов.
- создание проектной группы (команды), являющей ключевым механизмом реализации проекта.

– организация деятельности специалистов внутри проектной группы (контроль проекта, коррекция, завершение).

В функции Ассоциации педагогов входит:

– разработка проектной документации и реализация плана мероприятий проекта;

– предоставление информации о ходе реализации и о результатах реализации проектов.

Таким образом, нам удалось вовлечь максимально большое количество педагогов, активно участвующих в повышении качества образовательной программы, реализуемой дошкольной организацией.

Разрабатывая проекты, мы условно поделили их на группы: проекты, направленные на развитие кадрового потенциала; проекты, направленные на повышение эффективности образовательного процесса; проекты, направленные на создание условий для личностного развития каждого ребенка (см. Рисунок 2).

Благодаря выстроенной системе наши проекты тщательно спланированы и качественно внедрены. Мы достигли намеченных задач: создание сбалансированного портфеля проектов и программ, ориентированного на стратегические цели дошкольной образовательной организации выработке единого образовательного пространства детского сада, концентрации передового педагогического опыта, повышению результативности и эффективности реализации основной образовательной программы.

Однако, наряду с очевидными плюсами, нельзя не отметить минусы, с которыми нам пришлось столкнуться в период адаптации детского сада к новой организационной культуре. Проблема управления проектами связана с отсутствием управленческого опыта у команды, и плохим пониманием того, как должен строиться проект. Эффективность системы проектного управления можно достичь за счёт грамотной формализации процедур, что помогает результативному взаимодействию участников проектной команды.

Портфель проектов МБДОУ «Большегривский детский сад», разработанный в период с 2019 по настоящее время.

ООП
Программа развития
Программа воспитания

Проекты, направленные на развитие кадрового потенциала

- Школа педагогического мастерства
- Использование современных образовательных технологий и социоигрового подхода в организации обучения
- Инновационная деятельность дошкольной образовательной организации
- Лаборатория успеха: развития талантов и способностей детей
- Библиотека педагогического чтения
- Педагогическая гостиная
- Здоровый педагог – успешный ребенок
- Сопровождение профессиональной деятельности молодых педагогов
- Управление реализацией ИППР
- Творческий педагог

Проекты, направленные на повышение эффективности образовательного процесса

- Просвещенный родитель
- Особый ребенок
- Модель внутренней системы оценки качества образования
- Лаборатория успеха: развития талантов и способностей детей
- Особые потребности – равные возможности
- Навигация (поддержка) семей, имеющих детей

Проекты, направленные на создание условий для личностного развития ребенка

- Малыши-карандаши
- Шашечный турнир
- Фестиваль детского творчества «Радуга талантов»
- Мы наследники Победы
- Улыбка, радость или смех - эмоций лучше в мире нет!»
- Мы веселые ребята потому, что – дошколята
- Экологическая радуга
- Родная моя сторона
- Все, что делаем мы сами – называем чудесами
- Театральный переполох
- В стране Спортландии
- Неделя добрых дел

Рисунок 2. Портфель проектов детского сада

За два года работы в условиях проектного управления, в нашем детском саду было реализовано 24 проекта. Педагоги детского сада существенно повысили уровень профессиональной компетентности, как на курсах повышения квалификации при ИРО, так и с использованием информационных ресурсов. Реализация проектов позволяет сделать педагогический процесс событийным и интересным для детей.

3.3.3. Партисипативный менеджмент в системе повышения качества дошкольного образования

Спиридонова Наталия Витальевна, *заведующий,*
Якимович Ольга Сергеевна, *заместитель заведующего по ВМР,*
Михайлова Анна Минназимовна*, старший воспитатель,*

МАДОУ «Детский сад № 7 «Созвездие» г. Чебоксары

Качество образования – категория объемная и требует внимания как со стороны администрации дошкольной образовательной организации, так и со стороны педагогов, специалистов, создающих непосредственные условия для реализации образовательного процесса и организующих его. Поэтому формирование инициативного, творческого, профессионального коллектива стало актуальной задачей в работе детского сада.

Стартовым в развитии дошкольной организации стал проект «Управление персоналом образовательного учреждения: новые технологии». У нас была возможность убедиться в значимости кадровой составляющей в реализации любого проекта. Поэтому не удивительно, что в новой организации ключевой проблемой стало формирование профессионального коллектива, готового работать с отдачей, мотивированного к творчеству, внедрению инноваций.

Целью стратегического проекта «Управление персоналом образовательного учреждения: новые технологии» стала модернизация и институализация системы управления

персоналом в рамках образовательного учреждения на основе концепции партисипативного менеджмента.

Среди ожидаемых результатов реализации проекта отметим:

- наличие апробированной системы управления персоналом ОУ;

- позитивный имидж ОУ (конкурентноспособность, повышение спроса);

- группы высокомотивированного подготовленного педагогического персонала, умеющего работать в рамках современных технологий;

- позитивная практика управления персоналом и динамика профессионального развития;

- повышение качества дошкольного образования.

Основная идея концепции заключается в том, что если работник заинтересованно принимает участие в деятельности учреждения и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно. Для того, чтобы реализовать проектную идею педагоги образовательного учреждения должны отвечать следующим требованиям: уметь совмещать профессии, быть креативным, ответственным и обучаемым, уметь адаптироваться, проявлять лояльность, гибкость.

На этапе инициации при помощи свод-анализа были выделены слабые стороны и риски в реализации проекта.

- *текучесть кадров обслуживающего персонала и специалистов;*

- *старение и профессиональное выгорание педколлектива;*

- *невысокий образовательный уровень педагогов, недостаток компетентных специалистов;*

- *недостаточно высокий социально-профессиональный статус педагогов;*

- *ограниченные возможности для стимулирования педагогических работников;*

- *недостаточное качество методического сопровождения;*

- *низкое обеспечение оборудованием для использования ИКТ;*

- *невключенность родителей в образовательный процесс ОУ;*
- *отсутствие механизма сопровождения воспитательно-образовательной деятельности ОУ.*

Кроме того, в этот период были определены сроки и задачи проекта, объем средств, необходимый на реализацию проекта и возможные источники его финансирования.

На этапе планирования была разработана система мониторинга и дорожная карта реализации проекта с учетом поправки на риски.

Основные направления мониторинга и критерии оценки состояния объектов мониторинга представлены в таблице 19.

Таблица 19

Структура мониторинга качества дошкольного образования

Направления мониторинга	Критерии оценки
Профессиональное развития педагогов ОУ	Результаты анализа уровня квалификации, образования, стажа, возраста педагогов
	Позитивное психологическое состояние сотрудников
	Самопознание
	Результаты анализа оценки степени достижения детьми образовательных ориентиров
Динамика профессионального развития руководителя ОУ	Профессиональные качества
	Лидерские возможности
	Личностные качества
Изменение имиджа ДОУ	Конкурентноспособность
Эффективность реализации проектной идеи	Удовлетворенность родителей
	Удовлетворенность детей

	Удовлетворенность педагогов
Изменение организационной культуры ОУ	Профессиональные ценности
	Общечеловеческие ценности (иерархия ценностей)
	Язык организации и др.
Качество сетевой системы обучения персонала	Обученность
	Обучаемость
	Творческие успехи

Как видим, треть из выделенных критериев охватывает профессиональное и личностное развитие педагогов, стимулирование их менеджерских качеств. Акцент на профессиональном и личностном совершенствовании педагогов позволил сформировать остов коллектива, воспитать сотрудников, которые объединяются в группы для реализации других проектов ДОО, создать основу для разработки «матрицы ответственности», делегирования полномочий.

На этапе реализации проекта благодаря рациональной организации ресурсов детского сада и наших социальных партнеров (образовательные учреждения профессионального образования, муниципальные психолого-педагогические службы и т.п.) администрация детского сада применила принцип каскадного обучения.

Первая ступень обучения предполагала повышение профессиональной компетентности руководителя как менеджера образования. Сегодня предоставляется много возможностей для профессионального обучения в любом формате, с привлечением специалистов по менеджменту, психологии, экономике, эффективной кадровой политике и современным кадровым технологиям, кадровому делопроизводству.

Задачей второй ступени было сформировать команду единомышленников из членов своего коллектива, способную работать в инновационном режиме. На этом этапе руководитель

выступила в роли тьютора для сотрудников коллектива. А координаторы проекта «Открытое образование» - специалисты психологического центра «Содружество», выступили в роли консультантов.

В ходе обучения использовались современные технологии: аудит, портфолио, комплекс социокультурных игр, рефлексия, социометрия, кейс – стади, коуч – сессии, дебаты, тренинги межличностного и делового общения, тренинги креативности, толерантности, презентация педагогических мини- проектов и др.

А также в процессе обучения активно использовались диагностические методики по выявлению лидерских, профессиональных, личностных качеств и командных ролей позиций сотрудников детского сада;

Обучение сотрудников осуществлялось на основе модульных учебных программ: «Я – участник проекта», «Я и мои ресурсы», «Я - педагог», «Я и воспитанники».

Педагогам, успешно освоившие модульные программы второй ступени, перешли на третью ступень каскада, которая включала в себя следующие модули: «Я – специалист службы поиска, отбора и найма персонала», «Я – специалист службы ориентации и адаптации вновь принятых сотрудников», «Я – специалист службы оценки и развития персонала», «Я – специалист службы стимулирования и мотивации персонала».

На сегодняшний день коллектив прошел все три ступени и вплотную подошли к следующему этапу преобразования организационной культуры дошкольного учреждения через работу служб управления.

Реализация стратегического проекта «Управление персоналом образовательного учреждения: новые технологии» позволила повысить профессиональный уровень персонала образовательного учреждения. Члены проектной команды систематизировали свои знания по психологии и педагогике, научились составлять и реализовывать проекты на практике, овладели психотехниками. Матрица профессионального роста педагогов, стала толчком для дальнейшего саморазвития.

Подтверждением эффективности проведенной работы, «вложений в коллектив» является разработка и реализация организационных проектов, направленных на дальнейшее развитие инфраструктуры дошкольной образовательной организации.

Охарактеризуем несколько наиболее заметных проектов.

Проект «Инклюзия с пеленок: с рождения разные, навеки друзья» был направлен на создание системы инклюзивного образования и обеспечение социальной адаптации и реабилитации детей раннего возраста с ОВЗ через создание инклюзивной группы для детей раннего возраста в условиях дошкольной образовательной организации. Его реализация потребовала объединения усилий специалистов различных профилей: тех, кто работает с «особыми» детьми и теми, кто развивается нормотипически. Результатом применения проектного управления к решению проблемы создания группы раннего развития для детей с особыми потребностями стала не только организация названной группы на базе детского сада, но и расширение социальных связей детского сада с образовательными организациями, организациями социального обслуживания и здравоохранения.

Опыт работы по проблеме инклюзивного образования детей раннего возраста обобщается и распространяется посредством участия в научно-практических конференциях различного уровня, опубликования статей. Проект был представлен на всероссийский конкурс социальных проектов ПАО Лукойл и выиграл грант в размере 100000 рублей. В 2019 году МАДОУ «Детский сад № 7 «Созвездие» г. Чебоксары стал победителем Всероссийского конкурса «Лучшая инклюзивная школа России» в номинации «Лучший инклюзивный детский сад».

Еще один значимый проект «Этнокультурный музей детского сада как ресурсный центр пропедевтики межэтнического взаимодействия в полукультурном регионе» предполагал создание на базе этнокультурного музея МАДОУ «Детский сад № 7 «Созвездие» г. Чебоксары ресурсного центра пропедевтики межкультурного взаимодействия. В рамках проекта создано

социокультурное пространство, транслирующее подрастающему поколению идеи толерантности, уважения к истории, культурным традициям народов России. На базе нашего этнокультурного центра разрабатываются и проводятся совместные с социальными партнерами мероприятия, в том числе патриотической направленности.

Проект стал победителем республиканского конкурса проектных и исследовательских работ педагогов в 2018 году.

Следующий проект, подтверждающий действенности применения проектного управления к развитию дошкольной образовательной организации – проект «Я – гражданин России: совет отцов дошкольной образовательной организации в системе гражданско-патриотического воспитания дошкольников». Его целью было создать в МАДОУ «Детский сад № 7 «Созвездие» г. Чебоксары систему сопровождения детей, находящихся в ситуации дефицита родительского внимания, обеспечить организационно-педагогические условия для включения Совета отцов, как общественного объединения, в структуру данной системы.

В результате реализации проекта, благодаря четкому определению сроков, цели, конечного продукта, нам удалось не только создать четко функционирующую систему сопровождения неблагополучных семей и семей риска, но и собрать вокруг педагогов единомышленников из числа отцов воспитанников, помощников в решении организационных и других насущных вопросов.

Данный проект также стал призером республиканского конкурса «Фестиваль педагогических идей» в 2018 году, и городского конкурса «Лучшие практики работы с семьями, находящимися в социальном положении» в 2019 году и в 2021 году.

Таким образом, благодаря применению партисипативного менеджмента и проектного управления детский сад планомерно развивается, повышая качество дошкольного образования. Он активно конкурирует в системе дошкольного образования города

и республики, участвует и занимает призовые места в городских, республиканских и всероссийских конкурсах.

3.3.4. Система мониторинга – основа управления качеством дошкольного образования

***Колесова Ирина Николаевна**, заведующий,*
***Савина Екатерина Евгеньевна,** старший воспитатель*

МДОУ " Детский сад 16", г. Ярославль

Система дошкольного образования постоянно изменяется, обновляется и совершенствуется в связи с тем, что общество выдвигает высокие требования к качеству предоставляемых услуг в сфере образования. Возрастает качество оказываемых услуг и появляется конкурентоспособность между детскими садами. Т.А. Строкова определяет качество образования как «Совокупность оптимально сочетающихся важнейших характеристик, отражающих уровни достигнутых количественных и качественных результатов, организации и осуществления учебно-воспитательного процесса, созданных для него условий, отвечающих требованиям государства и общества и удовлетворяющих образовательные запросы обучающихся» [27, с. 61].

В «Законе об образовании РФ», качество образования описано как комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося [30]. Следовательно, определение качества образования зависит от требований ФГОС, потребностей обучающихся и заказчиков образования, а также планируемых результатов образовательной программы.

Качество образования определяется тем, насколько оно соответствует: результатам освоения основных образовательных программ; структуре основных образовательных программ (в том числе к соотношению обязательной части ООП и части, формируемой участниками образовательных отношений) и их

объему; условиям реализации ООП, в том числе к кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям [8, 30].

Понятие «мониторинг» используется достаточно широко, применяется в различных сферах и в экономике, и социологии, и педагогике. Мониторинг активно внедряется в педагогические, психологические, социологические и управленческие профессиональные области. Он включает в себя различные качественные характеристики, такие как, диагностическая система, система контроля и система наблюдения. Мониторинг – это работа с информацией, это система, в которой компонентами выступают мероприятия, которые направлены на получение необходимой информации о динамике изменений объекта, за которым происходит наблюдение.

Мониторинг в МДОУ «Детский сад№16» регулируется положением о внутренней системе оценки качества образования. Данное Положение определяет цели, задачи, принципы системы оценки качества образования в дошкольном образовательном учреждении (далее - внутренняя система оценки качества образования или ВСОКО), ее организационную и функциональную структуру, содержание процедур контроля и экспертной оценки качества образования и общественное участие в оценке и контроле качества образования, устанавливает единые требования при проведении мониторинга качества образования (далее — мониторинг) в дошкольном образовательном учреждении.

Оценка качества образования осуществляется посредством: системы контрольно-аналитической деятельности; общественной экспертизы качества образования; лицензирования; мониторинга качества образования.

В качестве источников данных для оценки качества образования используются: образовательная статистика; мониторинговые исследования; социологические опросы; отчеты работников детского сада; посещение мероприятий, организуемых педагогами дошкольного учреждения; отчет о результатах самообследования ДОУ.

Проведение мониторинга ориентируется на основные аспекты качества образования: качество процессов; качество условий (программно-методические, материально-технические, кадровые, информационно-технические, организационные и др.); качество результата.

Во время проведения мониторинга родителей и педагогов использовались различные способы проведения, а именно анкетирование в распечатанном виде, и онлайн опросы, с помощью Google таблиц.

Анализируя полученную информацию можно говорить о том, что интернет- опросы имеют ряд преимуществ:

- Сокращается время опроса, (время на распечатывание, раздачу и сбор анкет)
- Удобство коммуникации, как родители, так и педагоги заполняют опрос в удобной для них обстановке, в удобное время, что снижает психологический дискомфорт и улучшает мотивацию.
- Достоверность результатов, интернет-опросы обладают высокой анонимностью, что располагает респондентов к открытости и искренности в ответах, снижает уровень социально желаемых ответов. Поэтому данный метод целесообразно использовать для сбора информации не требующий адресных ответов.
- Отсутствуют «не ответы». В печатном варианте и родители и педагоги, оставляют «неудобные» вопросы без ответов, в Google таблице опрос не будет завершен, пропустив хотя бы один вопрос.

При всех положительных аспектах интернет – опросах, есть один минус, который пока не дает полностью отказаться от анкет в печатном виде – отсутствие технической возможности, как среди педагогов, так и среди родителей. На сентябрь 2021 года из 241 опрошенных родителей печатным вариантом опроса воспользовались 7 семей

Из 31 педагога двоим сотрудникам потребовалась анкета в бумажном виде.

Интернет – опрос позволяет получению объективной информации о функционировании и развитии системы образования в дошкольном образовательном учреждении, тенденциях его изменения и причинах, влияющих на его уровень. Наиболее реалистичные данные позволяют более точно определить уровень качества образования в ДО, сформировать ресурсные базы, которые будут обеспечивать функционирование дошкольной образовательной статистики и мониторинга качества образования; изучить состояние развития и эффективности деятельности ДОУ.

3.3.5. Оценка качества дошкольного образования

Варнакова Ольга Николаевна, *заведующий,*
Кузнецова Елена Васильевна, *заместитель заведующего,*

МКДОУ Ханты-Мансийского района
«Детский сад «Голубок» п. Луговской»

Работа над созданием системы оценки качества в МКДОУ ХМР «Детский сад «Голубок»п. Луговской» (далее МКДОУ) проводилась поэтапно. В начале была сформирована рабочая группа, в которую вошли администрация МКДОУ, педагоги и представители родительского комитета.

Первым этапом стало и изучение нормативно-правовых документов федерального и регионального уровней, методических рекомендаций и разработка локальных актов учреждения.

Следующим шагом для нас стала разработка модели системы оценки качества дошкольного образования, актуализирующая потенциал образовательной среды в детском саду.

Определены показатели, на которые необходимо ориентироваться при проведении оценки качества.

Таблица 20

Слагаемые качества дошкольного образования в ДОО

Показатели	Критерии	Методы оценивания (инструментарий)
Пространство развития детей (ПРД)	Успешное освоение ООП, детское сообщество;	Мониторинг индивидуального развития детей, Шкалы ECERS-R (33 «Взаимодействие детей друг с другом», «Предметно-пространствен- ная среда»)
Пространство развития родителей (ПРР)	Участники образовательной деятельности, родительское сообщество, удовлетворенность всеми предоставляемыми услугами;	Удовлетворенность качеством оказания муниципальных услуг Шкалы ECERS-R («Родители и персонал»)
Пространство развития педагогов (ПРП)	Качество содержания образовательной деятельности Взаимодействие педагогического сообщества	Наличие рабочих программ Мониторинг профессионального роста педагогов, участие в конкурсах профессионального мастерства
Условия развития ДОУ (УР).	Кадровые условия, развивающая предметно-пространст-венная среда, психолого-педагоги-ческие условия	Оценка МТБ, кадровых и психолого-педагогических условий

Результаты мониторинга качества дошкольного образования по отдельным показателям:

1. Качество образовательных программ дошкольного образования

Качество образовательных программ определяется по соответствию программ, разработанных в ДОО, требованиям и рекомендациям федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования (далее – ФГОС ДО) (раздел II).

Анализ данного показателя выявил, что основная образовательная програма дошкольного образования (далее – ООП ДО, Программы) разработана в соответствии с ФГОС ДО. Структура Программы имеет следующие разделы: целевой, содержательный, организационный. В каждом разделе отражены две взаимосвязанных и взаимодополняющих части: обязательная часть и часть, формируемая участниками образовательных отношений.

2. Качество содержания образовательной деятельности в ДОО

Показателями, характеризующими качество содержания образовательной деятельности в ДОО, являются:

– разработка и утверждение рабочих программ возрастных групп ДОО;

– содержание образовательной программы ДО обеспечивает развитие личности в соответствии с возрастными и индивидуальными особенностями детей по следующим компонентам: социально-коммуникативное развитие; познавательное развитие; речевое развитие; художественно-эстетическое развитие; физическое развитие.

В МКДОУ разработаны и утверждены рабочие программы, обеспечивающие образовательную деятельность в каждой возрастной группе, в которых конкретизировано содержание образовательной деятельности по пяти образовательным областям с учетом возрастных особенностей детей.

3. Качество образовательных условий в дошкольных образовательных организациях (кадровые условия, развивающая предметно-пространственная среда, психолого-педагогические условия)

3.1. Кадровые условия

Показателями, характеризующими *кадровые условия* дошкольного образования, являются:

– обеспеченность ДОО педагогическими кадрами и учебно-вспомогательным персоналом;

– доля педагогических работников с высшим образованием (по профилю деятельности);

– доля педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации по актуальным вопросам дошкольного образования за последние 3 года;

– доля педагогических работников, аттестованных на первую/высшую квалификационную категорию по результатам аттестации.

Анализ показателя *«Обеспеченность педагогическими кадрами и учебно-вспомогательным персоналом»* показал, что обеспеченность педагогическими кадрами в ДОО составляет 100 % относительно количества педагогов, предусмотренных штатными расписаниями ДОО, что позволяет прогнозировать повышение качества дошкольного образования и сохранять муниципальную кадровую политику, признавая её эффективной, т.к. именно педагоги являются ключевым ресурсом дошкольного образования.

Значительное влияние на качество дошкольного образования оказывает *наличие у педагогов высшего образования* (по профилю деятельности) и *своевременность получения дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) педагогическими работниками и руководителями ДОО*. Оценка данных показателей выявила, что в ДОО доля педагогических работников с высшим образованием (по профилю деятельности) составляет 90 % (9 чел.), доля педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации по актуальным вопросам дошкольного образования за последние 3 года составляет 100%.

Аттестация педагогических работников является одним из механизмов, стимулирующих качество образовательной деятельности. Присвоение первой или высшей квалификационной категории педагогам выступает одним из

индикаторов качества образования. Анализ показателя *«Доля педагогических работников, аттестованных на первую/высшую квалификационную категорию по результатам аттестации»* показал, что в МКДОУ первую квалификационную категорию имеют 4 педагогических работника, что составляет 40 % от общего числа педагогических работников.

Оценка и отслеживание динамики доли педагогов, аттестованных на первую и высшую квалификационную категорию, позволяет делать выводы об изменениях качества дошкольного образования в зависимости от направления тенденции:

3.2. Развивающая предметно-пространственная среда

Показателями, характеризующими развивающую предметно-пространственную среду (далее – РППС) в ДОО, являются:

- содержательная насыщенность среды;
- полифункциональность материалов;
- трансформируемость пространства;
- доступность среды;
- вариативность среды;
- безопасность развивающей предметно-пространственной среды.

Согласно ФГОС ДО (пункт 3.3.5) дошкольные организации самостоятельно определяют средства обучения, в том числе технические, соответствующие материалы (в том числе расходные), игровое, спортивное, оздоровительное оборудование, инвентарь, необходимые для реализации образовательной программы.

Анализ результатов Мониторинга показывает, что показатель *«Содержательная насыщенность среды»* полностью соответствует ФГОС ДО, а именно: образовательное пространство и разнообразие материалов, оборудования и инвентаря (в здании и на участке) обеспечивают (в соответствии со спецификой программы): игровую, познавательную, исследовательскую и творческую активность всех воспитанников, экспериментирование с доступными детям материалами (в том

числе с песком и водой); двигательную активность, в том числе развитие крупной и мелкой моторики, участие в подвижных играх и соревнованиях; эмоциональное благополучие детей во взаимодействии с предметно-пространственным окружением; возможность самовыражения детей.

В зависимости от образовательной ситуации, в том числе от меняющихся интересов и возможностей детей, существует возможность изменений РППС, а значит *показатель «Полифункциональность материалов»* выполнен на 100%.

Во всех образовательных организациях существует возможность разнообразного использования различных составляющих предметной среды, например, детской мебели, матов, мягких модулей, ширм и т.д., а также в помещениях возрастных групп и на участке ДОО имеются полифункциональные (не обладающих жестко закрепленным способом применения) предметы, в том числе природные материалы, пригодные для использования в разных видах детской активности (в том числе в качестве предметов-заместителей в детской игре). Таким образом показатель *«Полифункциональность материалов»* является полностью подтвержденным.

Показатель *«Вариативность среды» выполнен на 100%,* т.к. в помещениях и на участках ДОО имеются различные пространства (для игры, конструирования, уединения и пр.), а также разнообразные материалы, игрушки и оборудование, обеспечивающее свободный выбор детей; обеспечивается периодическая сменяемость игрового материала, появление новых предметов, стимулирующих игровую, двигательную, познавательную и исследовательскую активность детей.

При оценке показателя *«Доступность среды»* выявлено, что обеспечивается доступность для воспитанников, в том числе детей с ОВЗ и детей-инвалидов, всех помещений, где осуществляется образовательная деятельность; имеется свободный доступ детей, в том числе детей с ОВЗ и детей-инвалидов, к играм, игрушкам, материалам, пособиям, обеспечивающим все основные виды детской активности;

обеспечивается исправность и сохранность материалов и оборудования.

Анализ показателя *«Безопасность развивающей предметно-пространственной среды»* также оценен на 100%, т.к. все элементы РППС обеспечивают надежность и безопасность (физическую и психологическую) их использования.

3.3. Психолого-педагогические условия

Показателями психолого-педагогических условий с учетом требований ФГОС ДО и муниципального задания являются:

- уважение взрослых к человеческому достоинству детей;
- формирование и поддержка их положительной самооценки;
- поддержка взрослыми доброжелательного отношения детей друг к другу и взаимодействия детей друг с другом в разных видах деятельности;
- поддержка инициативы и самостоятельности детей в специфических для них видах деятельности;
- защита детей от всех форм физического и психического насилия;
- поддержка родителей (законных представителей) в воспитании детей, охране и укреплении их здоровья).

Анализ психолого-педагогических условий в МКДОУ показал, что при осуществлении воспитательно-образовательного процесса педагоги при обращении к детям используют имена, проявляют внимание к настроению, желаниям и мнениям детей, отмечают их достижения, пользуются чаще поощрением, оценки относятся к действиям (а не к личности), проявляют уважение ко всем детям, обращают внимание детей на эмоциональное состояние друг друга, обучают способам взаимодействия, в том числе способам решения конфликтов; педагоги предоставляют возможность для свободного выбора детьми деятельности, участников совместной деятельности, принятия детьми решений, выражения своих чувств и мыслей.

Поддержка родителей (законных представителей) в воспитании детей, охране и укреплении их здоровья осуществляется воспитателями, специалистами, а также

административным персоналом. Для решения этой задачи функционирует консультационный пункт, на официальном сайте МКДОУ создан раздел для родителей, где размещаются материалы по воспитанию детей дошкольного возраста.

Таким образом, показатель *«Психолого-педагогические условия»* выполнен на 100%.

4. Качество реализации адаптированных основных образовательных программ в дошкольных образовательных организациях

В МКДОУ разработаны и реализуются адаптированные основные образовательные программы, направленные на решение коррекционных задач.

Все АООП ДО разработаны и реализуются в соответствии с требованиями ФГОС ДО (100%): структура АООП ДО соответствует пункту 2.11. требований ФГОС ДО к структуре и содержанию образовательных программ дошкольного образования, включая три основных раздела: целевой, содержательный и организационный, в каждом из которых отражаются обязательная часть и часть, формируемая участниками образовательных отношений; наличие в целевом разделе АООП ДО описания инструментария для проведения педагогической диагностики (система мониторинга динамики развития детей, динамики их образовательных достижений, основанная на методе наблюдения); наличие в ДОО документов, фиксирующих достижения ребенка в ходе образовательной деятельности (детские портфолио, карты развития ребенка; различные шкалы индивидуального развития и др.).

5. Взаимодействие с семьей (участие семьи в образовательной деятельности, удовлетворенность семьи образовательными услугами, индивидуальная поддержка развития детей в семье)

В МКДОУ разработаны нормативно-правовые документы, регламентирующие взаимодействие с семьей: локальные акты, регламентирующие правила приема обучающихся, режим занятий обучающихся, формы, порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся, порядок

оформления возникновения, приостановления и прекращения отношений между образовательной организацией родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся, основная образовательная программа дошкольного образования, рабочие программы педагогов ДОО, где определены формы сотрудничества с семьей, план мероприятий совместной работы с родителями и др.

Ежегодно на основании приказа комитета по образованию администрации Ханты-Мансийского района проводится анкетирование родителей (законных представителей) по удовлетворенности качеством дошкольного образования. По состоянию за 2021 год удовлетворенность качеством дошкольного образования составляет 97 % .

Таким образом, по результатам работы в рамках инновационной площадки в МКДОУ ХМР «Детский сад «Голубок» п. Луговской» внесены изменения в локальные акты по обеспечению ВСОКО, разработана модель системы оценки качества дошкольного образования. Опыт работы по данному направлению представлен на совещании руководителей образовательных организаций Ханты-Мансийского района. В настоящее время продолжается работа по апробации модели системы оценки качества дошкольного образования.

3.4. Работа с кадрами

3.4.1. Эффективная работа с педагогами

Боровкова Г.Н.,

МДОБУ «Детский сад № 8 «Сказка»,
г. Волхов, Ленинградская область

Для более успешного развития коллектива детского сада в учреждении организованы следующие мероприятия для педагогов: педагогический совет по актуальным темам; мини-совещания; консультации; мастер-классы; поздравления с днем рождения, с праздниками; аттестация; участие в конкурсах

различного уровня; коллективный сбор по случаю; наставничество.

Организация педагогических советов обычно происходит в нетрадиционных формах: деловая игра, круглый стол и др. Такую организацию мы считаем эффективной, т.к. решение поставленных задач получается наиболее полным.

Мини-совещания организуются для малых групп педагогов: отдельно для специалистов, отдельно для воспитателей групп (для каждого возраста отдельно), отдельно для определённых специалистов и воспитателей конкретных групп. Такие совещания являются продуктивными, так как направлены на решение конкретных задач.

Консультации организуются как для всех педагогов, так и для малых групп, в зависимости от необходимости.

Мастер-классы – очень эффективная организация педагогов для овладения определённым навыком и для сплочения коллектива.

Очень эффективная традиция – поздравления с днем рождения, с праздником каждого сотрудника детского сада. Например, поздравление с днем рождения оформляется в открытке, которая располагается на видном месте детского сада. Также у педагогов есть общая группа в Вацапе, в которой с самого утра отправляются сообщения имениннику. Сотрудников поздравляют не только с общими праздниками, но и с отдельными. Например, с Днем воспитателя и дошкольных работников или с Днем повара. В такие дни педагоги или повара получают разные приятные сюрпризы. Организаторами поздравлений в зависимости от праздника являются сами педагоги или заведующий детского сада. На Новый год традиционно разыгрывается беспроигрышная лотерея для всех сотрудников учреждения. К ней готовится каждый. Такая форма взаимодействия очень сплочает коллектив.

Аттестация необходима для самосовершенствования и саморазвития педагогов и руководящих работников.

Участие в конкурсах выбирается как отдельными педагогами самостоятельно так и общим обсуждением на мини-

совещаниях. Подготовка к конкурсу обеспечивается коллективной поддержкой во главе заведующего, что значительно улучшает качество участия конкурсанта.

Форма коллективного сбора удобна в некоторых моментах: организация субботников, выездов в театры, на концерты, посещение мероприятий, организованных Комитетом по образованию города.

Наставничество – необходимая форма в нашей работе, так как у нас есть молодые педагоги.

Благодаря системной работе по управлению деятельностью организации мы получаем планируемый результат, который основан на саморазвитии и самосовершенствовании сотрудников ДОУ.

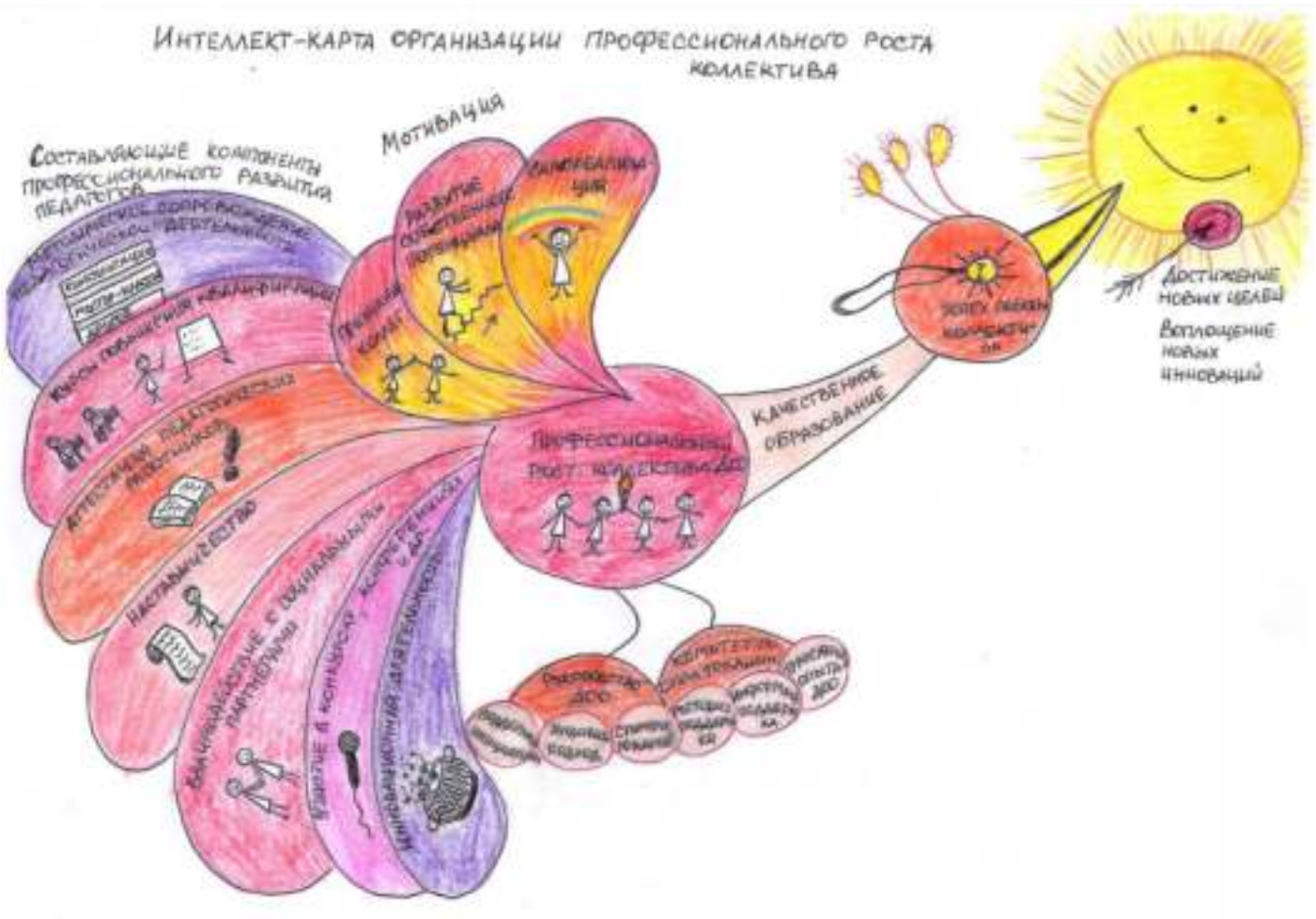


Рисунок 3. Интеллект-карта организации профессионального роста коллектива

3.4.2. Реализация проекта по повышению эффективности профессиональной деятельности педагогического персонала в условиях холдинга

***Светлана Викторовна Бусалаева**, заведующий;*
***Ирина Андреевна Климова**, заместитель заведующего;*
***Наталья Александровна Долгополова,** методист;*

МАДОУ «ГАРДАРИКА» г. Перми

Необходимость создания проекта по повышению эффективности профессиональной деятельности педагогического персонала в условиях холдинга возникла в связи с тем, что:

- во-первых, в ходе анализа было выявлено, что сотрудники корпусов разобщены, нет единого управленческого подхода, поэтому встала необходимость выстраивания такой системы управления персоналом, благодаря которой сотрудники действительно будут сотрудничать между собой и работать эффективно, с полной самоотдачей.
- во-вторых, неготовность педагогов внедрять инновационные направления работы, нежелание поддерживать приоритетные направления ДОУ, в связи с этим возникла необходимость в повышении роста квалификации и мотивации персонала.
- в-третьих, получить доверие родителей возможно только в том случае, когда весь образовательный процесс открыт и родители понимают, что происходит и какой вклад в развитие детей осуществляют педагоги, поэтому необходимо создать условия для ситуации успеха.

Целью проекта стало внедрение в практику работы МАДОУ «ГАРДАРИКА» г. Перми модели повышения эффективности профессиональной деятельности педагогического персонала в условиях холдинга.

Для успешной реализации проекта первостепенным стало выявить дефициты путем системного анализа эффективности

деятельности педагогического персонала. Затем необходимо было разработать модель повышения эффективности на основе устранения дефицитов персонала и результатов труда. И, наконец, внедрить модель повышения эффективности.

Таблица 21

Модель повышения эффективности на основе устранения дефицитов персонала и результатов труда.

№	Направления деятельности по устранению дефицитов	Технологии	Результат	Выявленные дефициты
1	Изучение педагогического коллектива холдинга. Поиск единомышленников, способных слажено, креативно решать возникающие задачи.	Анкетирование на выявление успешности профессиональной деятельности, диагностика личности на выявление мотивации к успеху, самооценки качеств личности. Использовались опросники Т. Элерса, Т. Лири	Выявлено, что 57% педагогов имеют средний уровень мотивации к успеху, 43% опрошенных имеют умеренно высокий уровень мотивации. Таким образом, при сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при менее сильной мотивации к успеху, так как такие люди много работают для достижения успеха, стремятся к нему, но у них остается свободное время для саморазвития.	Недостаточная актуализация потенциала педагогов.
	Повышение компетентности в области современных научных,	Интерактивная игра «Своя игра. Внедряем ФГОС». Педагогам предлагалось	Помогли воспитателям достичь качественного, высокого уровня	

	методических и справочных материалов в интерактивной форме.	продемонстри-ровать свои знания по психологии, педагогике, нормативным документам.	осуществления образовательной деятельности. Повысили профессиональную компетентность педагогов в вопросах педагогики и психологии. Приняло участие 12 педагогов.	
	Повышение уровня активности участия педагогов в мероприятиях ДОУ	«Методический экспресс» - эффективная форма организации работы по преодолению индивидуальных профессиональных затруднений педагогов	Всего было задействовано 8 воспитателей мастер-профи, представляющих практику по направлениям, приняло участие в освоении практик 12 педагогов. В результате дружеское общение, передача опыта. Интересная, познавательная совместная деятельность, создающая настрой на дальнейшее продвижение и развитие, как организаторов, так и участников.	
	Привлечение педагогов «пассивных» корпусов к участию в	Участие в городском конкурсе «Орбита профессионалов», Всероссийском	Результатом стало возможность сплотить команду и повысить их самооценку в	

	конкурсном движении.	«Воспитатели России» и др.	коллективе и среди родителей.	
2	Предоставить качественное методическое сопровождение педагогов всего холдинга.	Увеличить ставки методической службы.	В методическую службу помимо заместителя заведующего стали входить старшие воспитатели на каждый корпус, методист.	Недостаточно внимания, по мнению педагогов, со стороны методической службы в удаленных корпусах
	Заинтересовать педагогов для взаимного творчества по изучению, разработке идеи или проекта, обобщению материалов по определенной тематике или проблеме.	Педагоги по интересам объединялись в творческие группы по реализации направлений Департамента образования города Перми, по реализации бренда ДОУ, по реализации данного проекта.	Отработка и внедрение лучших традиционных и новых образцов педагогической деятельности, профессиональное общение, обмен опытом.	
	Повышение привлекательного имиджа педагога и эффективной трансляции своей системы работы с детьми.	Применение цифровых платформ Trello, Miro использование социальных сетей «ВКонтакте» https://vk.com/public180877373	Размещены результаты работы творческих групп, педагогов и конкурсного движения.	

3	Проведение оперативных совещаний между корпусами, педагогических семинаров, педагогических вторников	Платформа zoom	Сокращение времени на переходы из корпуса в корпус, дистантные решения задач, встречи с руководителем и замом.	Слишком много задач, нет времени на их решение, это разрушает все планы, что провоцирует разногласия в коллективе
	Донесение информации до педагогического коллектива, средство обратной связи	На платформе viber созданы группы каждого корпуса и единая группа всего холдинга.	Быстрое реагирование, получение оперативной информации каждым педагогом.	
	Заполнение отчетности и размещение методических материалов	Интерактивная цифровая платформа: drive.google.com электронный методический кабинет	Упрощение системы отчетности в онлайн режиме, экономия времени, сокращение бумажной работы.	

Мы пришли к выводу, что модель повышения эффективности профессиональной деятельности педагогического персонала состоит из:

во-первых, стратегии, направленной на создание условий для самообучения, планирования, мотивации педагогов, (методическое сопровождение, проведение интерактивных форм, индивидуальный подход, проектирование).

во-вторых, внедрения механизмов эффективного взаимодействия всех субъектов образовательного процесса (родители-педагоги-дети) и достижение ожидаемых результатов за счет обратной связи (мастер-классы, электронные уроки мастерства, онлайн-семинары, онлайн-конференции, конкурсы, открытые мероприятия).

в-третьих, продвижение опыта работы на всех уровнях (результативность участия в конкурсном движении, проведение ГМО, конференций, семинаров).

Таблица 22

Модель управления холдингом

Этапы управления	Стратегия	Тактика	Оперативный уровень
Управление	Методическое сопровождение	Организация взаимодействия	Оценка и контроль
Соуправление	Проектные команды	Совещания	Работа микрогрупп
Самоуправление	Методические объединения	Индивидуальный маршрут, план самообразования	Самореализация

В результате реализации проекта мы внедрили эффективные формы и методы работы с педагогическими кадрами, по развитию компетентности, профессионального мастерства.

Активной формой работы с педагогическим коллективом для повышения уровня активности участия педагогов в мероприятиях ДОУ стал «Методический экспресс».

«Методический экспресс» - эффективная форма организации работы по преодолению индивидуальных профессиональных затруднений педагогов.

Были выявлены основные проблемы, с которыми сталкивается педагоги ежедневно, организованы станции с определенными названиями и выбраны педагоги профессионалы, которые делились своим опытом.

Всего было задействовано 8 воспитателей мастер-профи, представляющих практику по направлениям: Остальные педагоги передвигались по станциям, согласно маршрутному листу.

Новизна этой формы заключается в следующем:

Цель ставится перед педагогами: освоить представленную практику. Задействованы не все педагоги, а только те, у которых возникали недопонимание или трудности с освоением направлений. Таким образом, методический экспресс останавливается на трех платформах – презентационных площадок и мастер-классов.

Первая платформа «Творческая», в рамках которой педагоги имеют возможность не только обменяться опытом по организации занятий по изо деятельности, но и применить свои знания в практической деятельности.

Вторая платформа «Детский ТЕХНОМИР» позволяет познакомиться опытом ведения робототехники в ДОУ: Первые изобретения.

На третьей платформе «Дети и Финансовая грамотность» педагоги в форме «Аукцион идей» знакомятся с азами экономического воспитания.

Полтора часа активной познавательной, практической деятельности, дружеское общение, пролетают незаметно и делают эту встречу не только интересной, но и душевной, создающей настрой на дальнейшее продвижение и развитие, как организаторов, так и участников.

В результате реализации проекта мы планируем доработать модель, внедрить эффективные формы и методы работы с педагогическими кадрами по командообразованию. В перспективе проекта мы планируем мотивировать коллектив на распространение своего опыта работы на уровне края, России.

Рекомендации:

1. Правильно мотивировать сотрудников на выполнение задач, четко ставить перед коллективом цели. Важно, чтобы каждый член команды понимал важность совместной деятельности и осознавал причастность к общему делу.

2. Обеспечивать сопровождение педагогического коллектива всех корпусов грамотными высококвалифицированными специалистами, в том числе из числа воспитателей.

3. Устанавливать неформальные отношения в коллективе и их семьями (чтобы знать человека, надо знать его семью).

4. Использовать современные цифровые технологии для решения определенных задач в коллективе.

5. Выстраивать свою уникальную модель повышения эффективности профессиональной деятельности педагогического персонала исходя из своих потребностей, возможностей, условий.

3.4.3. Внедрение управленческой модели профессионального роста педагога

Янкина С.Л., *директор,*
Новожилова М.В., *заместитель директора по научно-методической работе,*
Максименко Е.Б., *методист,*

МАДОУ «Детский сад "Снежинка"»

В рамках реализации национального проекта «Образование», учитывая чрезвычайную важность получения ребенком дошкольного образования, детские сады должны быть обеспечены квалифицированными специалистами. Федеральный проект «Учитель будущего» является одним из приоритетных в Российском образовании. Большим потенциалом для развития кадров обладают профессиональные сообщества, создание которых требует как государственной поддержки, так и проявления общественных инициатив педагогического сообщества для горизонтального общения и обучения P2P (равный равному) [29]. Национальная система учительского роста предполагает и новую систему карьерного роста. То есть, как вертикальную: учитель-директор-завуч, так и горизонтальную (начинающий - новатор — наставник) [22].

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Снежинка» города Лабытнанги, открылось в конце декабря 2018 года, поэтому педагогический

коллектив находится в стадии становления. В данный период обновление педагогического состава проходит интенсивно, пополнение происходит в основном за счет педагогов только что получивших образование и не имеющих ни стажа, ни опыта работы.

В период становления образовательной организации важнейшей задачей является сплочение коллектива, мотивация к совместной, командной работе, настрой на общие цели образовательной деятельности и улучшение качества образования. Для этого необходимо искать новые подходы к управлению педагогическим коллективом: мы предлагаем модель организации командной работы, в которой мотивационные механизмы будут стимулировать каждого педагога к саморазвитию. В основу моделирования положены идеи «стратегического менеджмента» [15], которые структурируют деятельность коллектива с позиций задачного подхода.

Модель предполагает организация структурной работы микрогрупп педагогов, объединенных для выполнения определенных (стратегических) задач (*рисунок 4*).

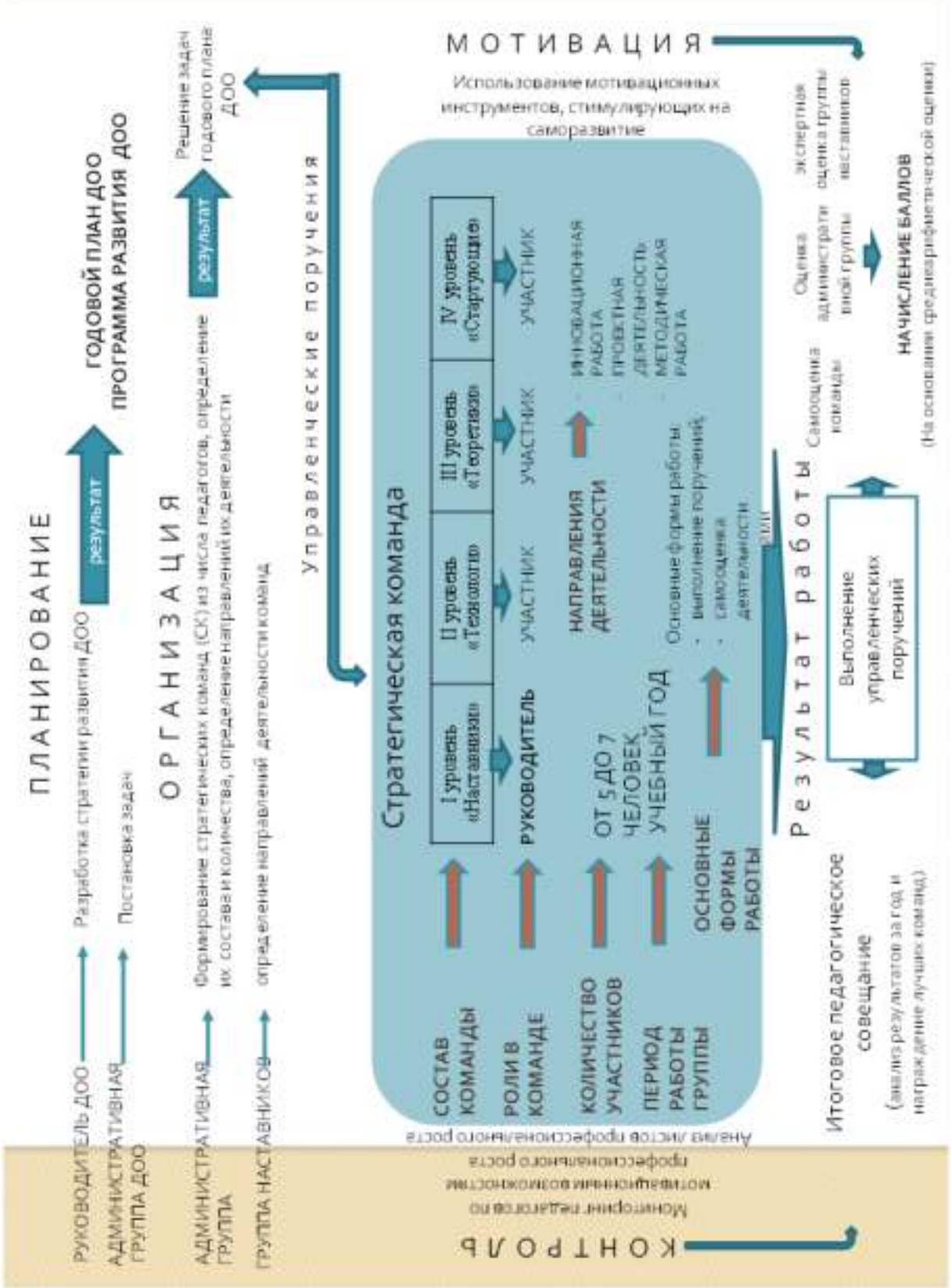


Рисунок 4. Модель управления холдингом

Обязательным условием для эффективной работы таких микрогрупп является использование потенциала каждого педагога, независимо от уровня образования и стажа работы [1]. Педагог может реализовать себя в каком-то общем деле, в котором он будет понимать свою значимость и сможет проявить индивидуальность. Для того, чтобы каждый педагог понимал, на каком уровне развития профессиональных и личностных компетенций он находится, все педагоги условно разделены на 4 категории (уровня). У каждой категории есть свои характеристики и сфера деятельности («Стартующие», «Теоретики», «Технологи», «Наставники»).

В самом начале инновационной деятельности педагоги были распределены в «стратегические команды», которые были сформированы администрацией по следующим принципам:

- Разный уровень профессиональных возможностей (в одной СК работают педагоги с разным уровнем, дополняя и стимулируя друг друга, не более 5-7 человек)

- Направленность деятельности (у каждой СК своя приоритетная образовательная область. Это помогает сузить возможный выбор приоритетной стратегии развития и углубить работу над содержанием внутри команды)

- Выбор лидеров (наставников) из числа педагогов с высшей категорией, которые обладают организаторскими способностями и пользуются авторитетом у всех участников СК. Желательно, чтобы наставник был воспитателем (широкий уровень профессиональных компетенций, возможно в прошлом) [8].

Исходя из того, что каждая стратегическая команда объединяет педагогов разной квалификации, практического опыта, личностных качеств и особенностей (разные категории), то перед её участниками ставится задача, прежде всего, наладить друг с другом взаимосвязь для получения качественного результата.

Уровни профессионального развития педагога (горизонтальный карьерный рост)

Варианты оформления технологических карт представлены ниже.

Таблица 23

Критерии и показатели усложняются по уровням роста педагогов

	Стартующие	***Теоретики***	***Технологи***	***Наставники***
Критерии	**Показатели**			
Внутренние мотивы и действия	1 внешняя отрицательная 2 внешняя положительная	1 2 3 внутренняя	1 2 3 4 элементы саморазвития	1 2 3 4 5 устойчивое саморазвитие
Профессиональный опыт (знания)	1 отсутствует в системе 2	1 2 элементы системы 3	1 2 3 отдельные направления 4	1 2 3 4 комплексный характер знаний
Профессиональные умения	1 начальный опыт 2	1 2 опыт практической деятельности 3 исполнительский труд	1 2 3 4 результативный труд	1 2 3 4 5 творческие (авторские результаты)

У каждой команды есть свое направление деятельности и стратегия достижения целей [26, с. 62]. Несмотря на определенное направление, нет жесткой привязки каждого члена

команды в развитии именно в этом направлении. Это лишь ориентир, вектор для инновационной деятельности. Управляет командой наставник. Период работы СК – учебный год. Каждый педагог заполняет свой лист профессионального роста под руководством наставника на 3-5 лет (зависит от сроков аттестации, масштаба изучения темы).

Таблица 24

Критерии и показатели профессионального развития в рамках горизонтальной мобильности педагогов

	Базовый уровень/ *Стартующие*	**Средний/ *теоретики***	**Высокий/ *технологи***	**Продвинутый /*наставники***
Мотивация				
Знания				
Опыт				
Результат				
Баллы (итого или по каждому критерию)	0-30	31-50	51-80	81-100

Затем каждой СК даются управленческие поручения, которые команда выполняет в течение определенного срока. Поручения связаны с реализацией задач годового плана. За выполнение каждого поручения начисляются баллы, которые складываются (среднее арифметическое) из самооценки команды, оценки административной группы и экспертной оценки группы наставников. Эти баллы являются рейтингом команды. В конце учебного года каждая команда демонстрирует свои достижения на итоговом педагогическом совещании. В конце учебного года команда, набравшая наибольшее количество баллов, считается «лучшей стратегической командой» и все члены этой команды награждаются дипломами.

Опыт двухлетней работы показал, что начинать необходимо с формирования стратегических команд. Во вновь

формирующемся коллективе сложно определить совместимость и тесную взаимосвязь всех членов команды, поэтому проработав один год, пришлось переформировать состав некоторых команд, основываясь на личностных и профессиональных характеристиках, используя психологические тренинги, для наблюдения за характером взаимодействия педагогов. Также администрация пришла к выводу, что не должно быть жесткой привязки к какому-либо направлению. Приоритетное направление педагога - это лишь отправная точка при начальном формировании команд. В процессе саморазвития каждый педагог может поменять направление или команду по своему желанию. Главное, чтобы он понимал, с кем и как ему двигаться дальше по пути профессионального роста.

В первый год большая нагрузка была у наставников команд. Они не могли делегировать полномочия, не доверяли «стартующим» педагогам. В следующем учебном году каждая команда определила свою стратегию, грамотно распределила функционал и выполняла поручения, основываясь на желании и возможностях каждого члена стратегической команды.

Еще одни важным принципом при оценке любого поручения было участие всей команды в ее выполнении. Например, одним из поручений в прошлом учебном году было подготовить к Форуму цифровых технологий, проводимом в детском саду, презентацию технологии, которую можно использовать для повышения эффективности образовательной деятельности. В критерии оценки входило участие всей команды. Лучшими оказались те команды, которые объединили всех участников, грамотно распределили полномочия и добились высокого качества результата.

Поручение является начальным этапом при взаимодействии. Но команда активно участвует во взаимопомощи друг другу в образовательном процессе постоянно. При проведении ВСОКО (внутренней системы оценки качества образования), учитывается командная работа, и оценка осуществляется внутри каждой команды самостоятельно (взаимопросмотры образовательной деятельности, оценка

планирования, профессиональных компетентностей) [17, с. 21]. «Стартующие» педагоги могут обратиться за методической помощью не только к своему наставнику, но и к любому участнику команды. Каждый вторник команда может собираться для обсуждения планов и затруднений. Таким образом, формируется не просто микрогруппа, а единый коллектив, в котором каждый педагог понимает свою собственную ответственность за общее дело и стремится к продвижению в рейтинге своей команды. При этом у каждого педагога есть свой план развития (лист профессионального роста). Он обсуждает его в своей команде, которая в случае необходимости помогает участнику в проведении мероприятий, согласно плану (открытые просмотры, выступления, публикации, обобщение практики и пр.).

В этом учебном году инновационная деятельность направлена на дифференцированную работу внутри команды для того, чтобы каждому педагогу выйти на свою индивидуальную траекторию профессионального развития. Уже определены поручения, которые связаны с приоритетами в системе дошкольного образования. Необходимо конкретизировать механизмы перехода (профессионального роста) от «стартующих» педагогов до «наставников», чтобы каждый мог определить свой уровень и траекторию движения по «горизонтали» или «вертикали» своего карьерного роста.

Внедрение управленческой модели профессионального роста педагога, которая будет создана в МАДОУ «Снежинка», поможет педагогическим работникам осуществлять любые стратегические цели в образовании и непрерывный профессиональный рост кадрового состава. Эта универсальная модель поможет сплотить коллектив для реализации инновационных проектов, научит взаимодействию педагогов, разных по уровню педагогических и личностных компетенций, позволит формировать управленческий резерв и повысит возможности в самореализации любого педагогического работника.

Литература

1. Базавлуцкая, Л.М. Педагогический менеджмент: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2017. - 97 с.

2. Береговенко, А. Корпоративная система управления проектами. Пособие для настройки успешного бизнеса, реальные кейсы / А. Береговенко [Электронный ресурс] Режим доступа: https://www.litres.ru/andrey-beregovenko/korporativnaya-sistema-upravleniya-proektami-posobie-dl, свободный.

3. Богданов, В. В.Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом / В.В. Богданов. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 241 с.

4. Богославец, Л.Г. Управление качеством дошкольного образования / Л.Г. Богославец, А.А. Майер. - М.: Сфера, 2009. - 120 с.

5. Богославец, Л.Г. Сопровождение профессиональной успешности педагога / Л.Г. Богославец, А.А. Майер. - М.: Сфера, 2012. - 120 с.

6. Виноградова, Н.А. Управление качеством образовательного процесса в ДОУ / Н.А. Виноградова, Н.В. Микляева. - М.: Айрис-пресс, 2006. – 192 с.

7. Урмина, И.А. Инновационная деятельность в ДОУ: программно-методическое обеспечение / И.А. Урмина, Т.А. Данилина. – М.: Линка-Пресс, 2009. – 320 с.

8. Кейсы по наставничеству в педагогическом пространстве / Под ред. О. Л. Березиной, В. Г. Паршукова. – Салехард: ГАУ ДПО ЯНАО «РИРО», 2018. – 40 с

9. Концепция внутренней системы оценки качества дошкольного образования / И.Б. Едакова, И.В. Колосова, Б.А. Артеменко, И.А. Селиверстова, М.Л. Семенова, О.Г. Мишанова. - Челябинск: Изд-во «ЮУрГГПУ», 2017. - 53 с.

10. Концепция мониторинга качества дошкольного образования Российской Федерации / И.Е. Федосова. — Москва : Издательство «Национальное образование», 2020. — 48 с..

11. Крылова, Н.М. Лесенка успеха, или три грани научно-методической системы детского сада / Н.М. Крылова. - М.: Сфера, 2012. - 128 с.

12. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин [Электронный ресурс] Режим доступа: https://marketing.wikireading.ru/41216, свободный.

13. Лучшие детские сады России – 2017: Результаты национального мониторинга [Электронный ресурс] Режим доступа: https://ria.ru/sn_childhood/20180206/1514090579.html, свободный.

14. Нугайбеков, Р.А. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике / Р.А. Нугайбеков. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 236 с.

15. Оргструктура управления по признаку стратегических бизнес-групп» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studopedia.su/10_80390_orgstruktura-upravleniya-po-priznaku-strategicheskih-biznes-grupp.html, свободный.

16. Орлова, Е.Г. Персонал: кто друг, кто враг, а кто так… : настольная книга руководителя среднего звена / Е.Г. Орлова. - Пермь : Кунгурская тип., сор. 2015. - 93 с.

17. Патрахина, Т.Н. Менеджмент в образовании: учебное пособие / Т.Н. Патрахина. - Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гуманит. ун-та, 2011. - 123 с.

18. Приказ Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2013 г. № 1324 «Об утверждении показателей деятельности образовательной организации, подлежащей самообследованию» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://base.garant.ru/70581476, свободный.

19. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 ноября 2009 г. № 655 «Об утверждении и введении в действие федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.rg.ru/2010/03/05/obr-dok.html, свободный.

20. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 июля 2011 г. № 2151 г. Москва «Об утверждении федеральных государственных требований к условиям реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.rg.ru/2011/11/21/programma-doshk-dok.html, свободный.

21. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 17 октября 2013 г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» [Электронный ресурс] Режим доступа: https://fgos.ru/, свободный.

22. Реализация стратегических направлений развития [Электронный ресурс] Режим доступа: https://uolbt.yanao.ru/natsionalnyj-proekt-obrazovanie/realizatsiya-strategicheskikh-napravlenij-razvitiya, свободный.

23. Рособрнадзор провел исследование качества образования в детских садах: http:// ww.obrnadzor.gov.ru/ru/press_center/news/index.php?id_4=6814

24. Савченко, В.И. Организация системы методической работы в ДОО по сопровождению ФГОС ДО. Практические разработки для старших воспитателей / В.И. Савченко. - СПб. Детство-пресс, 2016. - 192 с.

25. Скоролупова, О.А. Качество дошкольного образования: концептуальные подходы к определению и оценке / О.А. Скоролупова, Н.В. Федина // Дошкольное воспитание. - 2012. - № 2. - С. 13-26.

26. Стратегический менеджмент в образовании: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов / Светенко Т.В., Галковская И.В., Яковлева Е.Н. – М.: АПК и ППРО, 2007. – 76 с.

27. Строкова, Т.А. Мониторинг качества образования школьников / Т.А. Строкова // Педагогика. – 2013. – №7. – С. 61-66.

28. Теория и практика сопровождения развития дошкольного образования Московской области (опыт деятельности Московского областного центра дошкольного образования): Коллективная монография / Булавкина Е.Б., Гришина Г.Н., Коптева В.А., Лялина Н.В., Майер А.А., Ферцер В.Ю., Яковлева Э.Н. / Науч. ред. А.А. Майер. - Орехово-Зуево, 2017. - 150 с.

29. Учитель будущего (паспорт регионального проекта) [Электронный ресурс] Режим доступа: https://do.yanao.ru/about/projects/all/182/https://do.yanao.ru/about/projects/all/182/, свободный.

30. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html , свободный.

Приложение

Приложение 1

Таблица 25

Проектирование инновационной деятельности
Тема «Управление качеством дошкольного образования»
Научно-консультативное сопровождение Майер А.А.

1	Проблема, на решение которой направлена инновационная деятельность	Разработка условий обеспечения качества в деятельности ДОО Конкретизация содержания (параметров) управления качеством в детском саду Технологические аспекты управления качеством в детском саду (проект, программа, инструмент, методика) Подходы к управлению качеством (на уровне управления ДОО, в методической работе, в организации образовательной деятельности) Продукты качества (внутренняя оценка качества, независимая оценка качества) и их использование в ДОО
2	Объект исследования	Управление ДОО Организация методической работы Сопровождение образовательной деятельности
3	Предмет исследования	(условия, механизмы, инструменты, проекты, программы, подходы) управления качеством в детском саду
4	Гипотеза исследования	Совершенствование управление качеством в детском саду возможно при следующих условиях: (механизмы, инструменты, проекты, программы, подходы)
5	Цель и задачи исследования	Разработать (апробировать, внедрить) (условия, механизмы, инструменты, проекты, программы, подходы) управления качеством в детском саду
6	Тема исследования	управление качеством дошкольного образования в детском саду: (условия или процесс или результат)
7	Направления эксперимен-	Система управления в ДОО Методическое сопровождение образовательной

	тальной работы	деятельности Организация образовательной деятельности
8	Используемые методики	Программные продукты (разработка и реализация: программы развития, образовательной программы, рабочих программ) Технологические решения (мониторинг, диагностика, экспертиза)
9	Предполагае-мые результаты	Совершенствование управления качеством в дошкольной образовательной организации (создание условий, разработка и внедрение программ, апробация технологий)
10	Возможные риски эксперимента	Ресурсное обеспечение, масштабы и сроки эксперимента
11	Способы отслеживания результатов и предполагаемые формы их представления	Текущий контроль (внутренняя оценка), презентация продуктов (проекты, программы, рекомендации) и экспертиза результата (общественная и независимая оценка)
12	Перспективный план инновационной деятельности (по этапам)	1. Подготовительный (анализ проблем ДОО, ресурсное обеспечение, потенциал ДОО в выбранном направлении) -декабрь 2020 2. Проектный (подготовка заявки эксперимента, создание условий, разработка локальной документации) - декабрь 2020-январь 2021 3. Организационный статуирование площадки февраль-март 2021 4. Конкретизация плана, создание программных продуктов апрель-май 2021 5. Презентация и оценка промежуточных результатов созданных продуктов май-август 2021 6. Апробация сентябрь-ноябрь 2021 7. Обобщение и презентация опыта внедрения продуктов декабрь 2021 8. Стабилизация новшества январь 2022-май 2022

Приложение 2

Таблица 26

Продукты инновационной деятельности

Управление	Система работы	Контроль / оценка	Экспертиза/ мониторинг
Нормативно-правовая база			
Психолого-педагогические условия			
Образовательная деятельность			
Педагоги		Самоконтроль результатов образовательной деятельности педагогов	
Родители			

Варианты представления продуктов инновационной деятельности могут быть связана с отдельными объектами управления (см. Первый столбец таблицы) или процессами, запущенными в системе дошкольной образовательной организации (см. Столбцы 2-4). На пересечении соответствующих строк и столбцов может быть конкретизирована тема и продукт эксперимента (например, «Самоконтроль результатов образовательной деятельности педагогов»).

Приложение 3

Таблица 27

Чек-лист подготовки педагогического мероприятия («конспекта» «занятия»)

Позиции контроля	Вари-анты	Признаки	Рекомендации
Воспитатель знает место «занятия» в теме, разделе, РП, ОП	нет	Отсутствуют в тексте указания на наличие связи	(помочь) определить место (найти, сформулировать, обозначить в документах)
	да	Есть прямые (косвенные) указания (в тексте конспекта, плане, РП, ОП (на связь темы занятия с темой, разделом РП, ОП)	
Способен составить «конспект» «занятия»	нет	а) не хочет б) не может (не знает как) в) не делает (не умеет составить) г) не создает (продукт)	а) выяснить /устранить причину б) оказать помощь (информационную, консультативную) помощь в) оказать со-действие (через образец, пример, анализ схожих продуктов, выработку алгоритма) г) согласовать срок, поработать с черновиком, подключить наставников, дать готовый вариант для переработки)
	да	Знает «как» составить конспект, делает это без особых затруднений	
Воспитатель	нет	Придерживается	а) предложить разные

способен в разных формах и форматах представить конспект		традиционного способа составления конспекта и/или все конспекты сделаны по одному формату (форме)	форматы б) договориться о формате в) помочь выбрать формат г) предложить перевести из одной формы в другую
	да	Представляет развернутый, схематичный, в виде технологической карты, алгоритма, циклограммы и пр.	
«Авторство» составителя	нет	Материал взят «отовсюду» и «ниоткуда», эклектичен,	Проверка на антиплагиат Мнение авторитетных коллег
	да	Разделяет авторство и заимствования: может обосновать выбор источников, аргументировать заимствования, отстоять свою позицию	
Владение структурой составления «занятия» и наличие логики ее реализации при проведении занятия	нет	Отсутствует четкая структура (цель, задачи, содержание, технологии, результат) и/или алгоритм проведения (подготовительный, основной, заключительный этапы)	Систематизация требований и ориентиров к разработке и проведению занятий Самоанализ составленного конспекта Анализ с привлечением авторитетных коллег Доверительная беседа с методистом на тему «А что, если»
	да	Видит слабые места и возможные затруднения, поясняет и указывает	

		варианты их решения	
Вариатив-ность	нет	Не видит способы перестройки занятия (по времени, возрасту, теме, содержанию, технологиям, месту)	Введение экстремумов (избыточных и/или крайних обстоятельств: недостаток времени, ограничение по месту, разный возраст, расширение темы, изменение содержания, смена технологий и др.
	да	Способен перестраивать мероприятие (по времени, возрасту, теме, содержанию, технологиям, месту)	
Рефлексия педагога и учет рефлексив-ности детей	нет	Не видит методических просчетов, не способен взглянуть на конспект глазами детей, участников планируемого мероприятия	Предложить схему (схемы) анализа конспекта мероприятия; проанализировать совместно с методистом возможные затруднения детей и спланировать пути перестройки образовательной деятельности,
	да	Способен оценивать конспект (с позиций методиста) и прогнозировать мероприятие с опорой на конспект, учитывая позиции детей	

Приложение 4

Пример управляющей программы

Пространство развития родителей анализируется по следующим показателям: Вовлеченность в ДОО, преемственность в воспитании детей и непрерывность, детско-родительские отношения, супружеские отношения в семье, родительское сообщество.

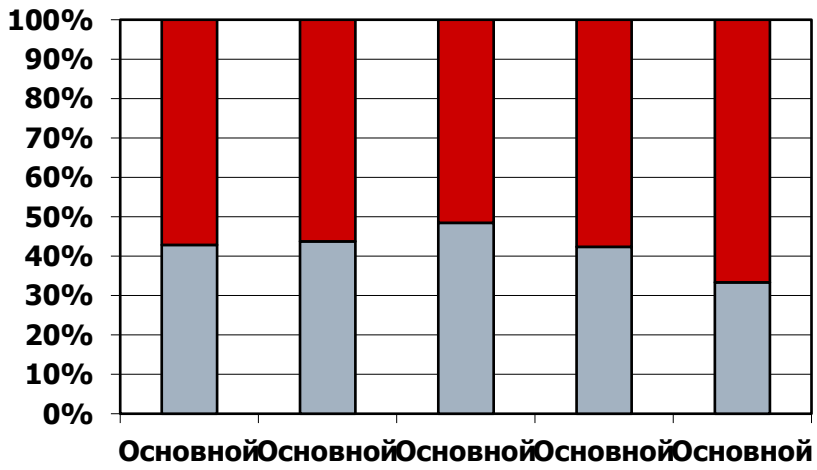
Выраженность каждого показателя в идеальном варианте составляет 100 %. Каждый показатель необходимо определить по основанию фактического и достижимого состояния.

I. Ниже представлена диаграмма, отражающая процентное соотношение проблем по степени значимости:

	Фактическое	Возможное
Вовлеченность в ДОО	60	80
Преемственность в воспитании детей и непрерывность	70	90
Детско-родительские отношения	80	85
Супружеские отношения в семье	50	68
Родительское сообщество	20	40

Диаграмма

Состояние пространства развития родителей



II. Следующий шаг: проектирование идеального состояния.

Схема

Идеальное состояние пространства

III. Чтобы достичь идеального состояния и преодолеть выявленные на первом этапе проблемы, необходимо выполнить намеченные цели и задачи.

1.	Вовлеченность в ДОО	*Цель:* осуществлять единые требования со стороны ДОО и семьи посредством формирования субъектной позиции родителей. *Задачи:* - создать условия для решения проблемы (общие программы для ДОО и семьи, участие родителей в жизни ребенка в ДОО); - осуществлять совместную деятельность с детьми .
2	Преемствен-ность и непрерывность в воспитании детей.	*Цель:* осуществлять преемственность и непрерывность в воспитании детей. *Задачи:* - вовлекать родителей в жизнь ДОО; - обмен опытом между педагогами и родителями
3.	Детско-родительские	*Цель:* профилактика конфликтов. *Задачи:*

	отношения.	- выявить причины конфликтов; - разработать специальные программы.
4.	Супружеские отношения в семье.	*Цель:* способствовать созданию оптимального климата. *Задачи:* - обеспечить влияние на родителей через ребенка; - реализовать индивидуальный подход.
5.	Родительское сообщество.	*Цель:* способствовать созданию оптимального климата. *Задачи:* - обеспечить влияние на родителей через ребенка; - реализовать индивидуальный подход.

Общая схема решения выявленной проблемы выглядит следующим образом:
– +

Реализация работы с семьей должна строится на приоритете родительского участия в жизни детского сада.

Об авторе

Майер Алексей Александрович

- Доктор педагогических наук, доцент
- Заместитель директора на научной работе АНО ДПО «НИИ «Воспитатели России»
- Член Президиума ФЭС ВОО «Воспитатели России»
- Профессор кафедры педагогики начального и дошкольного образования ГОУ ВО МО «Государственный гуманитарно-технологический университет»
- С 2017 года член рабочей группы по разработке проектов нормативно-правовых документов по оценке качества дошкольного образования при Экспертном совете по дошкольному образованию Государственной думы Российской Федерации.
- С 2020 года член координационной группы по вопросам дошкольного образования Министерства просвещения Российской Федерации.
- Автор свыше 300 научных работ и публикаций.

Обучающие курсы Майера А.А.

Учебное электронное текстовое (символьное) издание

Майер Алексей Александрович

Управление качеством дошкольного образования

Методические рекомендации

Электронное издание

Издается в авторской редакции
Компьютерная верстка Е.В. Змановская

Подписано к использованию 27.12.2021
30,2 Mb, 50 электрон. опт. диск. CD-ROM. Заказ 119.
Систем. требования: ПК 486 или выше; 8 Mb ОЗУ;
Windows95 или выше; 640 × 480; 4-CD-ROM дисковод.

ВОО «Воспитатели России»
129110, Россия, Москва, Банный переулок, 3
Тел: +7 (495) 146-68-46

ВСЕРОССИЙСКАЯ • ОБЩЕСТВЕННАЯ • ОРГАНИЗАЦИЯ

ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ

Всероссийская общественная организация содействия развитию профессиональной сферы дошкольного образования «Воспитатели России»

VOSPITATELI.ORG

FACEBOOK.COM/VOSPRF

VK.COM/VOSPRF

YOUTUBE-КАНАЛ «ВОСПИТАТЕЛИ РОССИИ»

129110, РОССИЯ, МОСКВА, БАННЫЙ ПЕРЕУЛОК, 3

+7 (495) 146-68-46

info@vospitateli.org

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ФОНДА ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ