


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ  
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ  
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ  
ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р пед. наук, доцент  
 И.Н. Емельянова  
22 июля 2018 г.

### МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ПУТЕМ  
ИНТЕГРИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОПЫТА МУНИЦИПАЛЬНЫХ И  
ЧАСТНЫХ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

44.04.01 Педагогическое образование  
Магистерская программа «Управление образованием»

Выполнил работу  
студент 2 курса  
очной формы обучения



Колупаева  
Елена  
Павловна

Научный руководитель  
канд. пед. наук, доцент



Патрушева  
Инга  
Валерьевна

Рецензент  
канд. психол. наук, доцент  
кафедры психологии  
и педагогики детства  
ФГАОУ ВО «ТюмГУ»



Семеновских  
Татьяна  
Викторовна

г. Тюмень, 2018

## Оглавление

ГЛОССАРИЙ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	13
1.1. Понятие и сущность управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации .....	13
1.2. Сравнительный анализ системы управления муниципальной и частной дошкольной образовательной организацией.....	19
1.3. Критерии и показатели оценки качества образовательных услуг в дошкольном образовании.....	27
1.4. Организационно-педагогические условия управления качеством образовательных услуг на основе интегрирования управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных образовательных организаций .....	31
Выводы по первой главе.....	45
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ПУТЕМ ИНТЕГРИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОПЫТА МУНИЦИПАЛЬНЫХ И ЧАСТНЫХ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	47
2.1. Организация исследования по выявлению организационно-педагогических условий управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.....	47
2.2. Реализация организационно-педагогических условий повышения качества образовательных услуг путем интегрирования управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных образовательных организаций .....	60
2.3. Оценка результативности управления качеством образовательных услуг в частном дошкольном образовательном учреждении на основе интеграции управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных организаций	71
Выводы по второй главе.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	79
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87

## ГЛОССАРИЙ

Дошкольное образование – это целостный процесс, направленный на обеспечение разностороннего развития ребенка дошкольного возраста в соответствии с его задатками, наклонностями, способностями, индивидуальными психическими и физическими особенностями, культурными потребностями, а также на формирование у ребенка дошкольного возраста нравственных норм, приобретение им жизненного социального опыта<sup>1</sup>.

Качество образования – это уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигают выпускники образовательного учреждения в соответствии поставленными целями воспитательно-образовательного процесса, то есть качество определяется результативностью воспитания и обучения<sup>2</sup>.

Образовательные услуги – это система знаний, информации, умений и навыков, которые используются в целях удовлетворения разнообразных образовательных потребностей личности, общества, государства<sup>3</sup>.

Муниципальная образовательная организация – это образовательная организация, созданная муниципальным образованием (муниципальным районом или городским округом)<sup>4</sup>.

Управление – это процесс воздействия субъекта на ту или иную систему, обеспечивающий ее целенаправленное развитие, сохранение или видоизменение структуры, поддержание или изменение режима деятельности, реализацию программ и целей.

Частная образовательная организация – это образовательная организация, созданная в соответствии с законодательством Российской Федерации физическим лицом или физическими лицами и (или) юридическим лицом,

---

<sup>1</sup> Алебастрова А.А. Справочник заведующего ДООУ [Текст]. – Москва: Вако, 2011. – С. 25.

<sup>2</sup> Шилкина А.И. Современная модель функционирования негосударственного образовательного учреждения. — М.: Издательство: Журнал «Вопросы педагогики», 2013. – С. 32.

<sup>3</sup> Банслова В.Б. Особенности образовательных услуг как процесса и анализ мотивации потребителей на рынке образовательных услуг. – СПб.: ИПК СПбГИЭА, 2013. – С. 8.

<sup>4</sup> Статья 22. Создание, реорганизация, ликвидация образовательных организаций. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) «Об образовании в Российской Федерации».

юридическими лицами или их объединениями, за исключением иностранных религиозных организаций<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Статья 22. Создание, реорганизация, ликвидация образовательных организаций. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) «Об образовании в Российской Федерации».

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В настоящее время на территории Российской Федерации реализуется принцип единства образовательного пространства, предоставляя равные возможности для полноценного развития каждого ребенка начиная с дошкольного возраста и создавая условия преемственности содержания образования на различных уровнях.

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования<sup>6</sup> носит рекомендательный характер относительно форм и методов реализации преемственности между дошкольным и школьным уровнем образования, а также подготовке детей к школьному обучению в дошкольной образовательной организации. При этом, в данном образовательном стандарте представлены основные образовательные результаты в виде целевых ориентиров.

В последнее время наблюдается тенденция увеличения роста числа частных форм управления дошкольными организациями<sup>7</sup> и отставанием муниципальных образовательных учреждений от новых требований и стандартов, которые продиктованы новыми принципами федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС). Если учебные образовательные учреждения частной формы создаются, как правило, на основе современных тенденций и общественных требований к воспитанию и развитию личности ребенка, то учреждения муниципального типа подвергаются необходимым изменениям не так гибко, в отличие от частных, что связано с укоренившейся системой образовательно-воспитательного процесса и структурной организацией первых.

Согласно официальным данным<sup>8</sup>, в 2017 году в России насчитывалось 12 355 835 детей дошкольного возраста. Из них на 1 марта 2017 года 6 808 837 детей получают услуги дошкольного образования (в том числе

---

<sup>6</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования» Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155.

<sup>7</sup> по данным Федеральной службы государственной статистики на 2017 год.

<sup>8</sup> Дошкольное образование. Федеральный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eo.edu.ru> (дата обращения 22.11.2016).

негосударственные детские сады, а также индивидуальные предприниматели, имеющие лицензию на образовательную деятельность). Следовательно, 5 546 998 (более 44%) детей лишены возможности посещать детский сад. Однако количество частных образовательных учреждений не является гарантией качества образования, которые они могут предоставить, так как в своем функционировании они не зависят от государственных стандартов в той мере, в какой зависят от них муниципальные учреждения.

Таким образом, возникает потребность в развитии частного сектора в дошкольном образовании, но при этом, чтобы качество образовательных услуг позволяло достигать государственных образовательных стандартов дошкольного образования.

**Состояние изученности темы исследования.** Проблема управления качеством образования подвергалась теоретическому анализу применительно к дошкольной и общеобразовательной школам (Н.И. Булынский, В.А. Кальной, В.П. Панасюк, М.М. Поташник, Н.А. Селезнёва, А.И. Субетто, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, СЕ. Шишов и др.), результатом которого стала разработка теоретических, организационно-методических основ такого управления, его технологий.

В результате теоретического анализа установлено, что проблемой управления качеством дошкольного образования на протяжении последних двадцати лет занимались такие авторы как:

– М.М. Поташник<sup>9</sup>, Т.П. Третьяков<sup>10</sup>, акцентируя внимание на результатах педагогического труда, Ю.А. Конаржевский<sup>11</sup> – на самом процессе педагогической деятельности;

– Л.В. Поздняк<sup>12</sup>, Р.М. Чумичева<sup>13</sup>, Л.И. Фалюшина<sup>14</sup> уделяли внимание степени соответствия образовательной услуги в дошкольном

---

<sup>9</sup> Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие [Текст] / под ред. М.М. Поташника –М.: Педагогическое общество России, 2000 – С. 215.

<sup>10</sup> Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам[Текст] / Третьяков П.И. Белая К.Ю.–3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ТЦ Сфера, 2011. – С. 123.

<sup>11</sup> Конаржевский Ю.А. Системный подход к анализу воспитательного мероприятия. – Челябинск: Чтение, 2012. – С. 46.

учреждении требованиям заказчика образовательных услуг – родителям дошкольников, кадровому потенциалу, развивающей предметной среде, образовательным программам.

– Т.И. Алиева<sup>15</sup>, К.Ю. Белая<sup>16</sup>, Л.А. Парамонова<sup>17</sup> обосновывали свои исследования на понимании качества дошкольного образования как единства его процессуальной и результативной составляющих.

Таким образом, анализ научной литературы показал, что вопросы повышения качества образовательных услуг в дошкольном образовании недостаточно изучены. Также остаются недостаточно исследованными возможности организационно-педагогических условий повышения качества образовательных услуг в ходе интеграции управленческого опыта в дошкольном образовании.

Проведенный анализ научной литературы и педагогической практики позволяет выявить **противоречия** между:

– требованиями создания в дошкольном учреждении условий для удовлетворения запросов, потребностей и ожиданий потребителей в получении качественных образовательных услуг и фактическим состоянием реальной практики;

– необходимостью использования целостного подхода к управлению качеством образовательных услуг и реализуемой в дошкольных учреждениях практикой воздействий на отдельные стороны образовательного процесса;

– необходимостью объективной оценки качества образования и недостаточной разработанностью соответствующих оценочных технологий в частной образовательной организации.

---

<sup>12</sup> Поздняк Л.В. Управление дошкольным образованием. – М.: «Академия», 2010.– С. 256.

<sup>13</sup> Управление дошкольным образованием: учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Р. М. Чумичева, Н.А. Платошина. –М.: Издательский центр «Академия», 2011. – С. 132.

<sup>14</sup> Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: Пособие для руководителей ДООУ.– Москва:АРКТИ, 2003. – С. 85.

<sup>15</sup> Алиева Т.И. Федеральный эксперимент по реализации основного содержания дошкольного образования // Дошкольное воспитание [Текст]. Москва: Академия – 2009.– № 5. – С.82-86.

<sup>16</sup> Белая К.Ю. Ежедневник старшего воспитателя детского сада. – Москва: ООО «Издательство Астрель», 2000 г. – С. 120.

<sup>17</sup> Парамонова Л.А., Алиева Т. И., Трифонова Е. В. Система оценки качества образовательной работы и индивидуального развития детей. М.: ТЦ «Сфера», 2015. 96 с.

На основе выявленных противоречий была сформулирована **проблема исследования:** каковы организационно-педагогические условия повышения качества образовательных услуг в частной дошкольной образовательной организации на основе интегрирования управленческого опыта муниципальных и частных образовательных организаций?

**Объект исследования:** процесс управления качеством образовательных услуг, оказываемых дошкольной образовательной организацией.

**Предмет исследования:** условия повышения качества образовательных услуг в частной дошкольной образовательной организации, основанные на интеграции положительного управленческого опыта муниципальной и частной дошкольной образовательной организации.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и экспериментальная проверка условий повышения качества образовательных услуг в частной дошкольной образовательной организации, выявленных путем интеграции управленческого опыта муниципальных и частных образовательных организаций.

**Гипотеза исследования:** если в частной дошкольной образовательной организации реализуются условия повышения качества образовательных услуг, основанные на интеграции положительного управленческого опыта муниципальных и частных образовательных организаций, а именно:

- реализуется система повышения квалификации педагогических кадров, основанная на обмене инновационным опытом, применении современных интерактивных методов и индивидуальной программы развития;
- осуществляется комплексный мониторинг деятельности образовательной организации, включающий в себя выработку критериев и показателей, формирующих целостное представление о предоставляемых образовательных услугах с точки зрения их соответствия стандартам (нормам);
- организация образовательной деятельности осуществляется на основе индивидуальных образовательных траекторий дошкольников,



то это будет способствовать положительной динамике показателей качества образовательных услуг, то есть: повышению качества администрирования, росту уровня компетентности субъектов управления и уровня интеллектуального и личностного развития детей.

Для достижения цели исследования и проверки выдвинутой гипотезы требуется решение ряда **задач**:

1. Изучить и проанализировать теоретические аспекты управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовании.
2. Провести сравнительный анализ системы управления муниципальной и частной дошкольной образовательной организацией.
3. Выявить исходный уровень эффективности системы управления качеством в частной дошкольной образовательной организации.
4. Разработать и экспериментально проверить организационно-педагогические условия управления качеством образовательных услуг в дошкольных образовательных организациях.

**Теоретико-методологическая база исследования:**

- положения системного подхода к анализу педагогических процессов и явлений (В.Г. Афанасьев, В.П. Кузьмин, Э.Г. Юдин и др.);
- исследования компетентностного подхода в образовании, становления и развития компетенций (А.С. Белкин, К.Г. Митрофанов, А.В. Хуторской и др.), в том числе детей дошкольного возраста (Т.Н. Алишева, Л.Ф. Обухова, Л.А. Парамонова);
- теория управления образованием (Ю.А. Конаржевский, Г.Н. Сериков, Т.И. Шамова).

Экспериментальное исследование включало в себя несколько **этапов**:

1. Проектировочный (сентябрь 2016 – январь 2017). Осуществлялся выбор, обоснование и теоретическое осмысление проблемы исследования на основе изучения педагогической и методической литературы. Формулировалась тема, выявлялись организационно-педагогические условия, способствующие повышению качества образовательных услуг на основе

интеграции управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных образовательных организаций, осуществлялась подготовка необходимого диагностического инструментария.

2. Экспериментальный (январь 2017 – май 2018). Проводилось эмпирическое исследование с целью проверки гипотезы исследования, продолжалась работа по изучению научно-педагогической литературы.

3. Контрольно-оценочный (май 2018 – июнь 2018). Проведение работы по обработке и интерпретации экспериментальных данных, оформлялись результаты теоретического и экспериментального исследования. Продолжение работы по апробации результатов исследования.

В работе использовались следующие **методы исследования**:

1. Теоретические методы: аналитические, сравнительно-сопоставительные, систематизация теоретических данных на основе SWOT-анализа, теоретическое моделирование.

2. Эмпирические: подбор и разработка диагностического инструментария; опрос, анкетирование; диагностическое обследование с использованием методик.

3. Статистические методы обработки результатов исследования: t-критерий Стьюдента.

**Экспериментальная база исследования:** Муниципальное автономное образовательное учреждение детский сад № 42 г. Тюмени и Частное дошкольное образовательное учреждение детский сад «Умничка» г. Тюмени.

Целевая группа исследования представлена административным персоналом, педагогическими работниками, осуществляющими образовательную деятельность в период с января 2017 по май 2018 года в количестве 42 человек.

**Научная новизна** исследования заключается в сравнительном анализе муниципальной и частной дошкольной образовательной организации и интегрировании положительного управленческого опыта в деятельность

образовательной организации с целью повышения качества предоставляемых образовательных услуг.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в разработке и теоретическом обосновании организационно-педагогических условий повышения качества образовательных услуг путем интеграции управленческого опыта муниципальной и частной дошкольной образовательной организации.

**Практическая значимость исследования** обусловлена экспериментальной проверкой организационно-педагогических условий повышения качества предоставляемых образовательных услуг в дошкольном образовании путем интегрирования управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных образовательных организаций. Результаты исследования могут применяться руководителями частных дошкольных образовательных организаций для увеличения числа потребителей в следствии повышения качества предоставляемых образовательных услуг.

**Апробирование результатов исследования:** результаты исследования были апробированы в ходе 68-й и 69-й студенческих научно-практических конференций ТюмГУ, в конкурсе на лучший научный инновационный проект в педагогике (номинация «Слагаемые успеха») проводимого на базе ГАОУ ТОГИРРО.

По результатам опубликованы статьи:

1. Михайлова, Е.П. Критерии и показатели оценки качества управления учреждением дошкольного образования [Текст] // СБОРНИК НАУЧНЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ ИНСТИТУТА ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ ТЮМГУ / Под ред. Т.В. Семеновских. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2017. – С. 18-22.

2. Михайлова Е.П., Попова О.А. Die vergleichende analyse des verwaltungs systems der privaten und munitipalen vorschulalterbildung sein richtung (нем.). Научное знание современности: Материалы Международных научно-

практических мероприятий Общества Науки и Творчества (г. Казань) за апрель 2017 года / Под общ. ред. С.В. Кузьмина. – Казань, 2017. – С. 228.

3. Михайлова Е.П., Попова О.А. Die vergleichende analyse des verwaltungs systems der privaten und munitipalen vorschulalterbildung sein richtung (нем.). Научный форум. Сибирь. – Тюмень: «М-центр», 2017. – С. 58.

4. Колупаева Е.П. Повышение качества предоставляемых образовательных услуг путем интегрирования управленческого опыта муниципальной и частной дошкольной образовательной организации. СБОРНИК НАУЧНЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ ИНСТИТУТА ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ ТЮМГУ [Электронный ресурс]. – Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2018 (принята в печать).

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Понятие и сущность управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации

Образование в современном мире играет интегративную роль при формировании социальных институтов общества, взаимодействующей личности. Оно выступает ведущим мотивом деятельности человека, обуславливает взаимодействие, интеграцию в обществе.

Согласно Закону «Об Образовании в Российской Федерации»<sup>18</sup> процесс обучения и воспитания должен осуществляться в интересах общества, государства и человека. Высшей степенью гуманистического смысла является положение об отношении к человеку как к ценности и создание условий для полноценного и всестороннего, свободного развития каждой личности. Принцип гуманизации рассматривается как основополагающий социально-педагогический принцип, который необходим для отражения современных тенденций устройства системы образования. Принцип гуманизации предъявляет требования к сфере образования по обеспечению развития своеобразия и индивидуализации личности каждого ребенка.

Дошкольное учреждение имеет управляемую и управляющую систему. Управляемая система представляет собой взаимосвязанные между собой коллективы (педагогический, медицинский, обслуживающий). Управляющая система представлена структурой управления, состоящей из совокупности всех его органов с учетом присущих им функций<sup>19</sup>.

«Образование – это процесс передачи определенной общественно значимой информации подрастающим поколениям»<sup>20</sup>. Этот процесс

<sup>18</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 18.12.2016).

<sup>19</sup> Веснин В.Р. Менеджмент. – Москва: Проспект, 2015. – С. 5.

<sup>20</sup> Зубкова Е. Н. Методическая работа в ДОУ как фактор управления качеством воспитательно-образовательного процесса [Электронный ресурс] // Актуальные задачи педагогики – Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. – С. 38-41. – Режим доступа: [moluch.ru/conf/ped/archive/96/4143](http://moluch.ru/conf/ped/archive/96/4143) (дата обращения 12.02.2017).

предполагает в деятельности педагога самостоятельность выстраивания педагогической работы в единстве с достижением высокого уровня ответственности за качество оказываемого воздействия. Помимо этого данный процесс подразумевает создание условий для профессионального роста педагогического состава, который направлен на сохранение ценности дошкольного детства и обеспечивает перспективность дальнейшего развития ребенка и его становления как полноценной продуктивно сформированной личности.

«Управление образованием – целенаправленный и организованный процесс учебно-воспитательным процессом»<sup>21</sup>. С.Ф. Багаутдинова рассматривает процесс управления качеством как «особоеуправление, организованное и направленное на достижение определенных, заранее спрогнозированных с возможной степенью точности результатов образования»<sup>22</sup>. Важнейшим из условий обеспечения качества образования является оптимизация воспитательно-образовательного процесса, которая осуществляется в результате работы по обновлению содержания образования и организации образовательного пространства.

Подходы к управлению системы образования являются движущей силой, а формирование адаптивной образовательной среды и соответствующей ей технологии управления требует четких методологических подходов к организации педагогической работы.

Рассмотрим ряд основных подходов к управлению в системе дошкольного образования<sup>23,24,25</sup>:

- 1) системно-деятельностный подход;
- 2) синергетический подход;
- 3) функциональный подход;

---

<sup>21</sup> Алебастрова А.А. Справочник заведующего ДОУ.–М.:Вако,2011. – С. 180.

<sup>22</sup> Багаутдинова С.Ф. Управление дошкольным образованием. – М.: ФЛИНТА, 2015. – С. 113.

<sup>23</sup> Вертохвостова Г.А. Концепция управления образовательным учреждением. –Кемерово: КРИПКипРО, 2009.– С. 74.

<sup>24</sup> СтеркинаР.Б. Дошкольное образование в России. Сборник действующих нормативно-правовых документов и научно-методических материалов. – М.: Издательство АСТ, 2011. – С. 47.

<sup>25</sup> Шилкина А.И. Современная модель функционирования негосударственного образовательного учреждения. — Москва: Издательство: Журнал «Вопросы педагогики», 2013. – С. 26.

- 4) ситуативный подход;
- 5) личностно-деятельностный подход.

Системно-деятельностный подход предполагает ориентацию на результаты образования, где развитие личности ребенка основано на усвоение универсальных учебных действий. При таком подходе познание и освоение мира составляет цель и основной результат образования<sup>26</sup>.

Системный подход – это подход, в основе которого лежит исследование объектов как систем. Сущность системного подхода заключается в том, что относительно самостоятельные компоненты рассматриваются не изолированно, а в их взаимосвязи, в развитии и движении. Системно-деятельностный подход способствует формированию у дошкольников деятельностных качеств, определяющих успешность ребенка на разных этапах обучения и его последующую самореализацию в будущем.

Также «систему управления образованием целесообразно рассматривать с позиций синергетического подхода, основной качественной характеристикой которого является «самоорганизация». Самоорганизация характерна для всех процессов развития<sup>27</sup>. Основная особенность синергетических проявлений – упорядоченность, целенаправленность сложной системы при относительной неупорядоченности отдельных подсистем.

Система управления в рамках функционального подхода представлена как иерархическая структура взаимосвязанных процессов реализации функций управления. Ситуационный подход предполагает, что эффективность управленческого воздействия определяется конкретной ситуацией, и самым продуктивным является то управление, которое более соответствует сложившейся ситуации.

Реализация ситуационного подхода в управлении образованием предполагает анализ образовательной ситуации с целью выделения значимых

---

<sup>26</sup> Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. – Москва: Алфей, 1998. – С. 54.

<sup>27</sup> Заславская О.В. Некоторые аспекты моделирования учебного процесса в связи с созданием воспитательной системы. –М.: Изд-во РОУ, 2011 – С. 87.

проблем, определение ценности полученных результатов в различных педагогических ситуациях и прогноз развития педагогических систем на основе конкретных образовательных ситуаций<sup>28</sup>.

Личностно-ориентированная модель основана на гуманистических принципах, подчеркивающих право ребенка на собственный путь развития.

Личностно ориентированная модель:

- обеспечивает ребенку чувства защищенности, доверия к миру, радости существования;
- формирует предпосылки личностной культуры;
- развивает индивидуальность каждого воспитанника.

При личностно-ориентированной модели образования меняется тактика общения с ребенком<sup>29</sup>:

- позиция взрослого исходит из интересов ребенка и перспектив его дальнейшего развития;
- создаются и используются ситуации, требующие от детей проявления интеллектуальной и нравственной активности;
- в зависимости от ситуации меняется стиль общения.

Происходят позитивные изменения в общении с родителями воспитанников<sup>30</sup>:

- обеспечивается психологическая поддержка ребенку и психоэмоциональная поддержка родителей;
- родителям дается реальное представление о характере взаимодействия ребенка со сверстниками и представление о его уровне развития;
- создаются условия для преемственности работы с ребенком в домашних условиях, обеспечивается содержательная и организационная преемственность.

---

<sup>28</sup> Степанов Е.Н. Моделирование воспитательной системы образовательного учреждения: теория, технология, практика. – Псков: ПОИПКРО, 2010. – С. 65.

<sup>29</sup> Давыдов В.В. Проблема развивающего обучения. – Москва: Педагогика, 2012. – С. 230.

<sup>30</sup> Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами. – Москва: Педагогическое общество России, 2009 – С. 320.



Цель управленческой деятельности дошкольного образовательного учреждения – обеспечение стабильного функционирования и управляемого развития дошкольного образовательного учреждения как социально-педагогической системы<sup>31</sup>.

Особо важным условием в системе управления дошкольным образовательным учреждением является создание такого механизма, который обеспечивает включение всех участников педагогического процесса в управленческой деятельности. Управленческая деятельность в своем роде является исследовательской по своему характеру и строится на основе тщательного аналитического отбора педагогической и управленческой информации.

Управление дошкольным образовательным учреждением осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Управляющая система состоит из взаимосвязанных структур, деятельность которых регламентируется Уставом ДООУ и соответствующими положениями. Управление дошкольным образовательным учреждением осуществляется на принципах демократичности, открытости, профессионализма, а также единоначалия и коллегиальности, обеспечивающих государственно-общественных характер управления.

В дошкольном образовательном учреждении реализуется возможность участия в управлении образовательного учреждения всех участников образовательного процесса (методическое объединение педагогов, совет родителей, работа с молодыми специалистами); проводится общее собрание работников.

На сегодняшний день в рамках реализации «Концепции модернизации российского образования на период до 2020 года» остаются актуальными

---

<sup>31</sup> Бессолицына Р.В. Инновационные подходы к организации научно-методической работы // Р.В. Бессолицына–Методист. – 1-е изд. Москва – 2009. – С. 25-28.

вопросы повышения качества предоставляемых образовательных услуг в дошкольных образовательных учреждениях.

При анализе научно-педагогической литературы, касающейся теории менеджмента, нами были выделены основные положения, необходимые для разработки модели управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовании, а именно:

Понятие «качество» Е.В. Шишов описывает как «комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработки стратегии, организации воспитательно-образовательного процесса, маркетинга и других»<sup>32</sup>.

Таким образом, деятельность по управлению качеством в дошкольном образовательном учреждении, по мнению автора<sup>33</sup>, не может быть реализована в полной мере после того, как дети выпустились из данного учреждения, то есть эффективная деятельность может быть реализована только в период дошкольного образования.

Проблемой управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовании занимаются многие научные деятели (К.Ю. Белая, Н.Н. Лященко, Л.В. Поздняк, Л.И. Фалюшина, П.И. Третьяков и др.) основывая свои исследования на том, что управление воспитательно-образовательным процессом базируется на объективных актуальном возрастному периоду законах и требованиях.

Проанализировав все доступные нам литературные источники, мы обратили внимание на то, что существует множество трактовок понятия «качество образования». Например, В.М. Полонский определяет качество, как «определенный уровень знаний и умений, умственного, физического и нравственного развития, которого достигли выпускники образовательного учреждения в соответствии с планируемыми целями воспитания и обучения»<sup>34</sup>. А, с точки зрения, С.Е. Шиловой «качество образования определяется как

---

<sup>32</sup> Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. – Москва: Алфей, 2008. – С. 14.

<sup>33</sup> Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. – Москва: Алфей, 2008. – С. 12.

<sup>34</sup> Полонский В.М. Словарь понятий и терминов по законодательству Российской Федерации об образовании. – Москва: Академия, 2015. – С. 31.

социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования в обществе, его соответствие потребностям и ожиданиям общества (различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенций личности»<sup>35</sup>. По мнению П.И. Третьякова «менеджмент как совокупность принципов, методов, средств и форм управления социальными, в том числе образовательными процессами, т.е. искусство управления»<sup>36</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что само понятие «качество» применительно к разного рода продуктам деятельности может интерпретироваться по-разному и с позиции каждого участника данного процесса имеет определенный смысл. В рамках нашего исследования за основу нами было разработано свое понятие «качество образовательных услуг», которое характеризуется как совокупность принципов и методов организации воспитательно-образовательного процесса, удовлетворяющее актуальным потребностям потребителей образовательных услуг.

## **1.2. Сравнительный анализ системы управления муниципальной и частной дошкольной образовательной организацией**

Муниципальная система образования представляет собой совокупность взаимосвязанных согласованных элементов: образовательных программ и государственных образовательных стандартов разного рода направленности и разных уровней, сети реализующих их образовательных учреждений, независимо от их форм собственности и административного типа подчинения, находящихся на территории муниципального образования, взаимодействующих между собой и с муниципальными органами управления образованием.

Муниципальная система образования осуществляет свою деятельность на основе федеральных и региональных нормативно-правовых актов и других ограничений, но при этом обладает своими целями, отвечающими интересам

---

<sup>35</sup> Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ТЦ Сфера, 2011. – с. 12.

<sup>36</sup> Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ТЦ Сфера, 2011. – с. 16.

населения, которое пользуются ее услугами, может выстраивать связи с другими институтами как внутри, так и за пределами своего ведомства и территории, тем самым усиливая и развивая ресурсы<sup>37</sup>.

Отличительной особенностью муниципального уровня управления образованием является его организованная обособленность. Муниципальные органы управления образованием не входят в систему региональных (государственных) органов, а представляют собой структурную единицу органов исполнительной власти местного самоуправления.

Дошкольное учреждение муниципального типа самостоятельно в формировании своей структурной организации. В его системе имеются структурные подразделения, которые обеспечивают образовательную деятельность с учетом уровня, вида образовательной программы, формы обучения, режима организации воспитательно-образовательного процесса с детьми<sup>38</sup>.

Управляющая система дошкольного учреждения муниципального типа состоит из двух основных структурных подразделений (таблица 1).

Таблица 1

**Структура системы управления муниципальным дошкольным образовательным учреждением**

Коллегиальное управление	Общее собрание коллектива	
	Педагогический совет	
	Родительский комитет	
	Профсоюзный комитет	
Административное управление	1 уровень	Заведующий
	2 уровень	Заместитель заведующего по воспитательной работе
		Заместитель заведующего по административно-хозяйственной части
		Медицинский сотрудник
	3 уровень	Воспитатели
		Специалисты
Обслуживающий персонал		

<sup>37</sup>Стеркина Р.Б. Дошкольное образование в России. Сборник действующих нормативно-правовых документов и научно-методических материалов. – М.: Издательство АСТ, 2011. – 336 с.

<sup>38</sup>Багаутдинова С.Ф., Санникова Л.Н. Управление дошкольным образованием. - М.: «ФЛИНТА», 2015. – 213с.

Первая структура представляет собой коллегиальное (общественное) управление: общее собрание коллектива дошкольного образовательного учреждения, педагогический совет, профсоюзный комитет и родительский комитет.

Общее собрание коллектива является высшим органом самоуправления в дошкольном образовательном учреждении и создается в целях расширения коллегиальных, демократических форм управления, реализации на практике государственно-общественных принципов управления в определении основных направлений совершенствования и развития дошкольного образовательного учреждения. В состав коллегиального собрания входят работники дошкольного образовательного учреждения и родители его воспитанников<sup>39</sup>.

Организация педагогического совета осуществляется с целью развития и совершенствования образовательного процесса, повышения профессионального мастерства и самосовершенствования педагогического состава. В состав педагогического совета входят все педагоги конкретного дошкольного образовательного учреждения, на заседания которых при необходимости приглашаются иные специалисты (медицинские работники, представители общественных организаций, взаимодействующих с ДООУ по вопросам образовательно-воспитательным, а также родители воспитанников).

Профсоюзный комитет создается с целью обеспечения защиты социально-трудовых прав и профессиональных интересов педагогического коллектива, занимается разработкой и согласованием нормативно-правовых документов ДООУ, которые имеют отношение к трудовому законодательству.

Родительский комитет осуществляет деятельность, связанную с защитой прав и интересов воспитанников дошкольного образовательного учреждения, родителей, участвует в рассмотрении основных направлений развития и совершенствования дошкольного образовательного учреждения, в определении

---

<sup>39</sup>Заславская О.В. Некоторые аспекты моделирования учебного процесса в связи с созданием воспитательной системы. –Москва: Изд-во РОУ, 2011– С. 87-93.

направлений образовательной и воспитательной работы, а также занимается внесением предложений по их изменению.

Профсоюзный комитет создан в целях предоставления защиты социально-трудовых прав и профессиональных интересов членов коллектива, разрабатывает и согласовывает нормативно-правовые документы дошкольного образовательного учреждения, имеющих отношение к Трудовому законодательству.

Вторая структура системы управления муниципального дошкольного образовательного учреждения – административное управление, обладающее линейной структурой. В данной структуре имеется три уровня.

Первый уровень – заведующий дошкольным образовательным учреждением, который осуществляет непосредственное руководство и назначается учредителем. Помимо этого заведующий обеспечивает эффективную деятельность учреждения и его структурных подразделений, организацию административно-хозяйственной, финансовой и иной деятельности учреждения. В обязанности заведующего также входит создание оптимальных условий для полноценного всестороннего развития и обучения детей, охраны и укрепления их здоровья в соответствии с существующими государственными стандартами и программами, которые реализуются в учреждении. В пределах своих полномочий заведующий распоряжается бюджетными средствами и обеспечивает результативность их использования, основываясь на принципах эффективности их распределения.

Второй уровень управления – заместитель заведующего по воспитательной работе, заместитель заведующего по административно-хозяйственной части и медицинский сотрудник. Объектом управления данного уровня является часть персонала согласно функциональным обязанностям (педагогический персонал, учебно-вспомогательный персонал, обслуживающий персонал).

Заместитель заведующего по воспитательной работе организует работу воспитателей, педагогических работников, занимается разработкой учебно-

методической документации, которая необходима для деятельности учреждения. Помимо этого он занимается учебно-просветительской работой с родительским составом.

Заместитель заведующего по хозяйственной части руководит работой по хозяйственному обслуживанию дошкольного образовательного учреждения и его оснащению, обеспечивает сохранность здания, инвентаря и имущества.

Медицинские работники контролируют санитарное состояние помещения и участков прилегающих территорий, осуществляют подготовку детей к врачебному осмотру, обеспечивают организацию оздоровительных мероприятий.

Третий уровень представлен воспитателями, иными специалистами, обслуживающим персоналом.

На сегодняшний день наряду с муниципальными дошкольными образовательными учреждениями особое место занимают частные учреждения.

«Частными дошкольными учреждениями принято называть зарегистрированное дошкольное образовательное учреждение, которое должным образом осуществляет свою деятельность в соответствии с законом Российской Федерации «Об образовании», имеет лицензию государственного образца и помещение, которое соответствует требованиям к ДОУ»<sup>40</sup>.

Дошкольные образовательные учреждения в России появились в начале XX века в Москве вследствие активного развития социально-экономических условий страны в целом и повышения необходимости в пересмотре образовательной системы. Таким образом, наметилась тенденция к увеличению сети детских садов и других дошкольных учреждений, открываемых частными лицами, городскими властями и общественными организациями. Все учреждения регистрировались в Московском учебном округе и находились под контролем соответствующих окружных инспекторов. Решение об открытии того или иного учреждения принимал Попечительский совет<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Статья 22. Создание, реорганизация, ликвидация образовательных организаций. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) «Об образовании в Российской Федерации».

<sup>41</sup>Афанасьев В.Г. Моделирование как метод исследования социальных систем. - М.: Наука, 2011. - С. 26-46.

Следует отметить, что на данный момент негосударственная (частная) дошкольная организация может быть двух видов:

– частный детский сад, зарегистрированный должным образом в качестве дошкольного образовательного учреждения, который осуществляет свою деятельность в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» и имеет государственную лицензию на ведение образовательной деятельности;

– частный детский сад, зарегистрированный в установленном законом порядке в качестве юридического лица (детская дошкольная организация, индивидуальный предприниматель) и предоставляющий услуги по уходу и присмотру за детьми дошкольного возраста (лицензия не требуется).

Право осуществления лицензионной образовательной деятельности наступает с момента получения такой лицензии или в указанный в ней срок и прекращается по истечении срока действия, если иное не установлено нормативно-правовыми актами. При этом негосударственные образовательные организации могут создаваться в организационно-правовых формах, которые предусмотрены гражданским законодательством Российской Федерации для организаций некоммерческого типа.

В соответствии со статьей 35 Закона Российской Федерации «Об образовании»<sup>42</sup> руководство негосударственными дошкольными образовательными учреждениями осуществляется непосредственно его учредителем (собственником) или по его поручению иным руководителем. Права и обязанности руководителя и схема внутреннего управления учреждением, процедура назначения или выборов руководителя и его права определяются учредителем и регламентируются в уставе негосударственного образовательного учреждения.

Частные образовательные дошкольные учреждения проводят развивающие творческие, эстетические, художественные и физические

---

<sup>42</sup> Статья 22. Создание, реорганизация, ликвидация образовательных организаций. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 07.03.2018) «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 18.12.2016).



занятия<sup>43</sup>. Достаточно часто в программы образования в частных дошкольных образовательных учреждениях включены и другого рода занятия, спектр которые не ограничен: музыка, ритмика, хореография, изучение иностранных языков, рисование, лепка, плавание и многое другое.

Делая акцент на основных тенденциях развития дошкольных образовательных организаций, необходимо создание полноценного пространства развития ребенка, организации комплексного сопровождения развития детей и обеспечение условий для реализации их творческого потенциала.

Отличительной чертой негосударственных дошкольных образовательных учреждений является возможность применения большого числа инноваций в воспитательно-образовательном процессе:

- внедрение авторских методик обучения;
- доступность обучения;
- наличие гибкой системы управления;
- отсутствие стереотипизации подходов к обучению и воспитанию;
- отсутствие шаблонности организации деятельности дошкольного образовательного учреждения.

В системе управления негосударственного дошкольного образовательного учреждения реализуется иерархическая одноступенчатая система, согласно которой каждое звено находится в подчинении у руководителя (учредителя), к их числу относятся: бухгалтерия, отдел кадров, специалисты и педагоги, медицинские работники и иные работники, относящиеся к персоналу дошкольного образовательного учреждения<sup>44</sup>.

Структурная организация системы управления частных дошкольным образовательным учреждением представлена в таблице 2.

---

<sup>43</sup> Алебастрова А.А. Справочник заведующего ДОУ.– Москва:Вако,2011.–С. 42.

<sup>44</sup> Алебастрова А.А. Справочник заведующего ДОУ.– Москва:Вако, 2011. С. 56.

**Структура системы управления частным дошкольным образовательным учреждением**

Учредитель (руководитель)	Бухгалтерия и отдел кадров
	Воспитатели и обслуживающий персонал
	Медицинский работник
	Заведующий пищевым блоком
	Педагоги и иные специалисты

Негосударственные дошкольные учреждения основывают свою работу на принципах самофинансирования, что активно способствует развитию материально-технической базы, что является затруднительным в сфере государственных дошкольных образовательных учреждений<sup>45</sup>.

Относительно образовательно-воспитательного процесса частные дошкольные образовательные учреждения обладают рядом преимуществ, связанных с наибольшим числом возможностей, которые обеспечивают индивидуализацию подхода к обучению, широкий спектр дополнительных образовательных программ по различным направлениям, а также позволяют организовывать группы детей небольшой численности, что может способствовать повышению качества образовательной деятельности учреждения.

Таким образом, система управления дошкольным образованием в первую очередь основана на принципах, которые регламентированы законодательством Российской Федерации. основополагающий принцип – принцип гуманизации, соблюдение которого обеспечивает качество образования в рамках современных тенденций и требований, обозначенных образовательными стандартами. Качество образования определяется его уровнем соответствия нормам учебно-воспитательного процесса и его результативностью и не имеет значения, какого типа учреждение посещает ребенок дошкольного возраста.

<sup>45</sup> Поздняк Л.В. Управление дошкольным образованием. – М.: «Академия», 2010. – С. 69.

### **1.3. Критерии и показатели оценки качества образовательных услуг в дошкольном образовании**

Показателями эффективности системы управления в дошкольном образовательном учреждении являются характер функционирования всех структур учреждения и их взаимодействия между собой и согласованности данного процесса. При анализе системы управления дошкольного образовательного учреждения возникает необходимость выделения критериев и показателей оценки управления качеством образовательных услуг. Критерий понимается как важнейший отличительный признак, который характеризует качественные стороны явления, его сущность. В практической деятельности образовательной организации используется не сам критерий, а система показателей, построенная на его основе. Понятие «критерий» намного шире понятия «показатель», таким образом, мы можем утверждать, что критерий – это система показателей, определяющая конкретный элемент образовательного процесса.

Итак, критерий эффективности включает в себя систему показателей выражающих главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

На наш взгляд, одним из основных критериев оценки управления качеством образовательных дошкольного образовательного учреждения выступает качество администрирования, так как благодаря ему осуществляется контроль деятельности образовательного учреждения, его отдельных подразделений и единиц персонала. Данный процесс осуществляют руководители, специалисты, исполнители управленческого аппарата, обычно состоящие в учреждении на первом уровне управления. Для того чтобы оценить данный критерий необходимо выделить характерные показатели, такие как:

а) самооценка и оценка коллективом стиля управленческой деятельности, соответствия его тем условиям и ситуации, в которых реализуется образовательная программа;

- б) достижение целей и задач образовательной программы;
- в) эффективность использования ресурсов: творческого потенциала педагогов, организации их труда, рациональное использование материальной, научно-методической базы;
- г) реализация функций управления в достижении целей и задач образовательной программы;
- д) уровень управленческой компетентности администраторов дошкольного образовательного учреждения, специалистов, возглавляющих структурные подразделения (таблица 3).

Таблица 3

**Диагностический инструментарий оценки управления качеством образовательных услуг дошкольного образования: качество администрирования**

<b>Критерий оценки</b>	<b>Показатель</b>	<b>Метод изучения</b>	<b>Инструмент исследования</b>
Качество администрирования	самооценка и оценка коллективом стиля управленческой деятельности, соответствия его тем условиям и ситуации, в которых реализуется образовательная программа	Мониторинг качества управления УВП в ДОУ	Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева)
	достижение целей и задач образовательной программы		
	эффективность использования ресурсов: творческого потенциала педагогов, организации их труда, рациональное использование материальной, научно-методической базы		Оценка психологической атмосферы в организации  Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк Анкета «Демотивирующие факторы в организации»
	реализация функций управления в достижении целей и задач образовательной программы		
	уровень управленческой компетентности администраторов ДОУ, специалистов, возглавляющих структурные подразделения		

Следующим немаловажным критерием оценки управления качеством образовательных услуг является компетентность субъектов управления. Субъектами управления являются не только заведующие, заместители и иные лица, относящиеся к первому уровню управления, но и воспитатель, который также является лицом, осуществляющим управление на уровне закрепленной за ним группы. Таким образом, необходимо оценить не только компетентность административного аппарата управления, а также всех сотрудников второго уровня управления. В основу оценивания нами были заложены следующие характерные показатели, описывающие данный критерий:

- а) владение методами психологической и педагогической диагностики развития детей;
- б) самодиагностика своей профессиональной и психологической деятельности;
- в) умение оценить условия, в которых пребывают дошкольники;
- г) умения организовать разные виды деятельности детей и проводить необходимые мероприятия (таблица 4).

Таблица 4

**Диагностический инструментарий оценки управления качеством образовательных услуг дошкольного образования: компетентность субъектов управления**

<b>Критерий оценки</b>	<b>Показатель</b>	<b>Метод изучения</b>	<b>Инструмент исследования</b>
Компетентность субъектов управления	владение методами психологической и педагогической диагностики развития детей	Мониторинг уровня квалификации	Анкетирование (Диагностика ведущего состояния «я» в управленческом общении, Полярные профили изучения подчиненных, Экспресс-диагностика организаторских
	самодиагностика своей профессиональной и психологической деятельности	Мониторинг учебно-воспитательного процесса	

	умение оценить условия, в которых пребывают дошкольники	Мониторинг профессиональной компетентности субъектов управления качеством ОП	способностей), посещение учебных занятий, изучение результатов творческой деятельности педагога
	умения организовать и проводить разные виды деятельности детей		

Помимо вышеперечисленного достаточно важным критерием оценки управления качеством образовательных услуг дошкольным учреждением является уровень интеллектуального и личностного развития воспитанников данного типа учреждения. Так как без качественной системы управления ДОО невозможно обеспечить эффективное выполнение основной задачи образовательного учреждения – продуктивности учебно-воспитательного процесса, нацеленного на полноценное и всестороннее развитие ребенка (таблица 5).

Таблица 5

**Диагностический инструментарий управления качеством образовательных услуг дошкольного образования: уровень интеллектуального и личностного развития детей**

<b>Критерий оценки</b>	<b>Показатель</b>	<b>Метод изучения</b>	<b>Инструмент исследования</b>
Уровень интеллектуального и личностного развития детей	Социальная адаптация	Мониторинг образовательной подготовки воспитанников	М.М. Безруких «Диагностика интеллектуально-личностного развития детей дошкольного возраста»
	Эмоционально-личностное развитие		
	Мышление (общее развитие)		
	Самоорганизация (организация деятельности)		
	Физическое и моторное развитие		

Оценка качества системы управления дошкольного образовательного учреждения может проводиться посредством оценки уровня интеллектуального развития детей, их личностных особенностей (например, оптимальности

развития коммуникативных навыков, уровня самооценки, отсутствия нарушений развития личности), оценки творческих способностей детей, физических показателей развития и показателей здоровья.

Таким образом, на основании данных критериев мы можем представить объективную картину системы эффективного управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации. На наш взгляд, разработанный в рамках исследования комплекс критериев и показателей, будет способствовать адекватной оценке управленческой деятельности и дальнейшему совершенствованию работы дошкольной образовательной организации. Перспективным направлением работы в рамках темы является подбор адекватных задач исследования методов оценки качества управления дошкольной образовательной организацией и их апробирование в процессе опытно-экспериментальной работы.

#### **1.4. Организационно-педагогические условия управления качеством образовательных услуг на основе интегрирования управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных образовательных организаций**

В данном параграфе приведено теоретическое обоснование организационно-педагогических условий повышения качества образовательных услуг путем интеграции управленческого опыта муниципальной и частной дошкольной образовательной организации. Для этого было необходимо: провести сравнительный анализ системы управления муниципальной и частной дошкольной образовательной организации; теоретически обосновать организационно-педагогические условия повышения качества образовательных услуг путем интеграции положительного управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных образовательных организаций на основе SWOT-анализа; отразить взаимосвязь и взаимообусловленность выявленных условий.

Организационно-педагогические условия понимаются как «совокупность условий обеспечивающих целенаправленное управление, планирование,

организацию, координацию, регулирование и контроль над образовательным процессом»<sup>46</sup>.

Организационно-педагогические условия управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовании выявлены исходя из особенностей, описанных при сравнительном анализе муниципальной и частной образовательной организации, а также на основе SWOT-анализа положительного управленческого опыта муниципальной и частной дошкольной образовательной организации.

На основе проведенного SWOT-анализа можно сделать следующие выводы:

Сильными сторонами управления муниципальной дошкольной образовательной организации, влияющей на повышение качества образовательных услуг является квалифицированный педагогический персонал, его стабильность и устойчивость. Частные дошкольные организации напротив, отличаются большой текучкой кадров, а также относительно малым процентом квалифицированных педагогов.

Еще одной из сильных сторон муниципальной дошкольной образовательной организации в отличие от частной является постоянный мониторинг качества образования, что позволяет сформировать целостное представление о качестве всей системы образования, в том числе и о качестве предоставляемых образовательных услуг.

Что касается сильных сторон в области управления дошкольной организацией, то в муниципальной организации к ним можно отнести коллегиальный орган управления (педагогический совет, совет образовательного учреждения), которые решают организационные и функциональные вопросы развития. В то же время в частной образовательной организации к плюсам относится активизация трудового коллектива в решении вопросов стратегического развития детского сада, что позволяет всему

---

<sup>46</sup> Ильенко Л.П. Программа развития общеобразовательного учреждения: Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов управления образованием / Л.П. Ильенко. – М.: АРКТИ, 2012. – 128с.



коллективу данной организации чувствовать себя частью команды и направлять свои усилия в решении поставленных целей.

Если рассуждать о сильных сторонах частных организаций то таковыми являются группы ограниченные по количеству детей в группах в отличие от муниципальных организаций, что позволяет осуществлять индивидуальный подход в обучении.

Еще одним из плюсов в частной образовательной организации является использование нетрадиционных методик дошкольного обучения, чем в свободной мере не могут пользоваться в муниципальной организации, так как они больше зависимы от федеральных государственных требований, которые определяют структуру основной общеобразовательной программы дошкольного образования и условия ее реализации.

Также к сильным сторонам в частных организациях относится возможность привлечения специалистов разного профиля (например, проведение платных дополнительных образовательных занятий), что редко применяется в муниципальных организациях в связи с ограниченным количеством квотируемых мест, а дополнительного финансирования оплаты труда для специалистов разного профиля удастся добиться крайне редко.

На основе вышеизложенного материала мы проанализировали возможности среды и пришли к следующим выводам о том, что муниципальные образовательные организации осуществляют свою работу в соответствии со сметными ассигнованиями, в том числе получают услуги необходимых специалистов (бухгалтер, юрист, логопед, специалист по госзакупкам и т.д.); используют ресурсы и помещения детского сада (библиотека, спортивный зал и т.д.). А также одним из положительных ресурсов является использование возможностей сетевого взаимодействия для осуществления образовательной деятельности, то есть привлечение других социальных институтов, взаимодействие с близлежащей школой.

К возможностям среды для частных образовательных организаций относятся: наличие свободных помещений для дополнительной

образовательной деятельности, использование собственных финансовых средств для осуществления образовательной деятельности.

Исходя из представленных слабых сторон, существует необходимость в выявлении угроз среды, к которым для обеих форм управления дошкольной организации является инертность и профессиональное выгорание педагогов, недостаточное оснащение материально-технической базой.

Для частных образовательных организаций угрозами среды может являться низкий спрос потребителей, высокая аренда помещения, а также возможность нанесения вреда психологическому здоровью воспитанников из-за некомпетентности педагогического коллектива.

Для муниципальных образовательных организаций угрозой среды может являться пассивность отдельных субъектов управления, отсутствие гибкости и продуманности действий, не достаточно грамотное планирование и прогнозирование.

Таким образом, управляя качеством, следует четко представлять, на какие результаты ориентировано управление, какими возможностями (ресурсами, потенциалом) располагает дошкольное образовательное учреждение при обеспечении качества, какое господствует понимание качества (отношение к качеству).

В процессе анализа управления качеством образования в частном дошкольном образовательном учреждении, были выявлены направления, требующие совершенствования:

- управление качеством педагогического состава (повышение квалификационного уровня педагогов, организация и сопровождение инновационной педагогической деятельности, мотивация и стимулирование;

- управление качеством потребителя услуг (воспитанники).

Взаимодействие в возрастных группах с учетом социально-психологических характеристик, формирование детских коллективов;

- управление качеством технологии образования подразумевает использование не просто современных технологий, а варьирование

технологическими характеристиками образования в зависимости от контингента воспитанников их индивидуальных возможностей, материально-технических возможностей, концепции воспитательного процесса и пр.;

– управление информационно-методическим обеспечением, управление качеством инфраструктуры образования предполагает регулирование процессов поиска и получения необходимой учебной и научной информации, использование наиболее эффективных методических схем образовательного процесса;

– управление качеством образовательной программы, включающей совершенствование модели выпускника и компетенции выпускника (в соответствии с ФГОС ДО), учебный план, организацию разных видов детской деятельности.

Таким образом, на основе проведенного SWOT-анализа дошкольных образовательных организаций нами были выявлены организационно-педагогические условия, которые способствуют повышению качества предоставляемых образовательных услуг в дошкольном образовании (рис. 1).



**Рис. 1. Организационно-педагогические условия управления качеством образовательных услуг путем интегрирования положительного управленческого опыта муниципальной и частной дошкольной образовательной организации**

На рисунке 1 отображены организационно-педагогические условия повышения качества образовательных услуг в дошкольной образовательной организации, выявленные на основе проведенного нами ранее SWOT-анализа, которые отражают современные потребности общества и влияют на их качество.

Данные условия были дифференцированы на организационные и педагогические. К первым относятся:

- обязательным условием для осуществления образовательной деятельности является наличие специализированного помещения соответствующего СанПиНу 2.4.1.2660-10;
- сетевое взаимодействие с различными социальными институтами;
- осуществление постоянного комплексного мониторинга деятельности образовательного учреждения;
- реализация системы повышения квалификации педагогических кадров;
- разделение обязанностей (делегирующие полномочий).

К педагогическим условиям повышения качества образовательных услуг относятся такие условия, как:

- организация образовательной деятельности на основе индивидуальных образовательных траекторий;
- ограниченные по количеству детей группы, для осуществления индивидуального подхода к обучению;
- привлечение специалистов узкого профиля (психолог, дефектолог, специалист по раннему развитию детей, хореограф);
- использование на занятиях современной материально-технической базы;
- вариативность образовательных программ дошкольного образования.

Исходя из представленных организационно-педагогических условий управления качеством образовательных услуг в рамках данного исследования нами были выбраны три взаимосвязанных между собой условия, которые, по нашему мнению, эффективно работают в муниципальном дошкольном образовательном учреждении и именно их не хватает в частной дошкольной образовательной организации для повышения качества предоставляемых образовательных услуг, а именно:

- 1) реализация системы повышения квалификации педагогических кадров;

2) разработка критериев и показателей оценки управления качеством образовательных услуг;

3) введение в деятельность индивидуальных образовательных траекторий для дошкольников.

Рассмотрим подробнее данные организационно-педагогические условия повышения качества образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

Введение ФГОС дошкольного образования предъявляет особые требования к системе развития кадрового потенциала в дошкольном образовательном учреждении, которая зависит от системы взаимосвязанных, организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для эффективного функционирования и использования кадрового потенциала.

Однако педагог не может быть от природы наделен готовыми профессиональными данными, реализующимися в дошкольном образовательном учреждении. А значит, ему необходимо помочь, т.к. сегодня предъявляются особые требования к профессиональной деятельности педагогов, как со стороны администрации дошкольного учреждения, так и со стороны самих воспитанников и их родителей, то есть потребителей образовательных услуг.

Уровень квалификаций педагогических работников образовательного учреждения должен соответствовать квалификационным характеристикам по соответствующей должности. При этом педагогические работники должны обладать основными компетенциями в:

- организации мероприятий, направленных на укрепление здоровья воспитанников и их физическое развитие;
- организации различных видов деятельности и общения воспитанников;
- организации образовательной деятельности по реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования;

- осуществлении взаимодействия с родителями (законными представителями) воспитанников и работниками образовательного учреждения;
- методическом обеспечении воспитательно-образовательного процесса;
- владении информационно-коммуникационными технологиями и умением применять их в воспитательно-образовательном процессе.

Предъявляются также требования к непрерывности профессионального развития педагогических кадров.

В то же время, как показывает практика, в профессиональном развитии педагогов дошкольного учреждения обозначились некоторые проблемы. К ним можно отнести:

- неготовность педагогов к инновационной деятельности;
- недостаточная активность большинства педагогов в профессиональном развитии и передаче своего опыта работы;
- неготовность работать в условиях, предъявляемых федеральными государственными стандартами.

Качество образовательной работы во многом зависит от профессиональных характеристик педагогов. Самыми значимыми из них являются образовательный уровень, стаж работы, квалификационная категория.

Следующим условием повышения качества образовательных услуг является разработка критериев и показателей оценки управления качеством образовательных услуг.

Показателями эффективности системы управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении являются характер функционирования всех его структур и их взаимодействия между собой и согласованности данного процесса. При анализе системы управления дошкольного образовательного учреждения возникает необходимость выделения критериев и показателей оценки качества образовательных услуг. Критерий понимается как важнейший отличительный признак, который характеризует качественные стороны явления, его сущность. В практической

деятельности образовательной организации используется не сам критерий, а система показателей, построенная на его основе. Понятие «критерий» на много шире понятия «показатель», таким образом, мы можем утверждать, что критерий – это система показателей, определяющая конкретный элемент образовательного процесса.

Итак, критерий эффективности включает в себя систему показателей выражающих главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Критерии и показатели эффективности управления вытекают из направлений деятельности руководителя образовательной организацией.

На наш взгляд, одним из основных критериев оценки управления качеством образовательных услуг выступает качество администрирования. Данный критерий является одним из важнейших, так как благодаря ему осуществляется контроль деятельности образовательного учреждения, его отдельных подразделений и единиц персонала. Данный процесс осуществляют руководители, специалисты, исполнители управленческого аппарата, обычно состоящие в учреждении на первом уровне управления. Для того чтобы продиагностировать и оценить данный критерий необходимо выделить характерные показатели, такие как:

а) самооценка и оценка коллективом стиля управленческой деятельности, соответствия его тем условиям и ситуации, в которых реализуется образовательная программа;

б) достижение целей и задач образовательной программы;

в) эффективность использования ресурсов: творческого потенциала педагогов, организации их труда, рациональное использование материальной, научно-методической базы;

г) реализация функций управления в достижении целей и задач образовательной программы;

д) уровень управленческой компетентности администраторов ДОУ, специалистов, возглавляющих структурные подразделения.



Следующим немаловажным критерием оценки качества образовательных услуг является компетентность субъектов управления. Субъектами управления являются не только заведующие, заместители и иные лица, относящиеся к первому уровню управления, но и воспитатель, который также является лицом, осуществляющим управление на уровне закрепленной за ним группы. Таким образом, необходимо оценить не только компетентность административного аппарата управления, а также всех сотрудников 2 уровня управления. В основу оценивания нами были заложены следующие характерные показатели, описывающие данный критерий:

а) владение методами психологической и педагогической диагностики развития детей;

б) самодиагностика своей профессиональной и психологической деятельности;

в) умение оценить условия, в которых пребывают дошкольники;

г) умения организовать и проводить разные виды деятельности детей;

Помимо вышеперечисленного достаточно важным критерием оценки эффективного управления качеством образовательных услуг дошкольного учреждения является уровень интеллектуального и личностного развития воспитанников данного типа учреждения, так как без качественной системы управления ДОО невозможно обеспечить эффективное выполнение основной задачи образовательного учреждения – продуктивности учебно-воспитательного процесса, нацеленного на полноценное и всестороннее развитие ребенка. Оценка управления качеством образовательных услуг дошкольного образовательного учреждения может проводиться посредством оценки уровня интеллектуального развития детей, их личностных особенностей (например, оптимальность развития коммуникативных навыков, уровня самооценки, отсутствие нарушений развития личности), оценка творческих способностей детей, оценка физических показателей и показателей здоровья (таблица 6).

**Критерии и показатели оценки управления качеством  
образовательных услуг**

<b>Критерий оценки</b>	<b>Показатель</b>	<b>Метод изучения</b>
Качество администрирования	самооценка и оценка коллективом стиля управленческой деятельности, соответствия его тем условиям и ситуации, в которых реализуется образовательная программа	Мониторинг качества управления УВП в ДОУ
	достижение целей и задач образовательной программы	
	эффективность использования ресурсов: творческого потенциала педагогов, организации их труда, рациональное использование материальной, научно-методической базы	
	реализация функций управления в достижении целей и задач образовательной программы	
	уровень управленческой компетентности администраторов ДОУ, специалистов, возглавляющих структурные подразделения	
Компетентность субъектов управления	владение методами психологической и педагогической диагностики развития детей	Мониторинг уровня квалификации
	самодиагностика своей профессиональной и психологической деятельности	
	умение оценить условия, в которых пребывают дошкольники	Мониторинг учебно-воспитательного процесса
	умения организовать и проводить разные виды деятельности детей	
Уровень интеллектуального и личностного развития детей	оценки уровня интеллектуального развития детей, их личностных особенностей (например, оптимальность развития коммуникативных навыков, уровня самооценки, отсутствие нарушений развития личности), оценка творческих способностей детей, оценка физических показателей и показателей здоровья	Мониторинг образовательной подготовки воспитанников

Таким образом, мы можем представить объективную картину системы управления качеством образовательных услуг дошкольной образовательной организации. Подобранные нами критерии помогут в адекватной оценке управленческой деятельности и дальнейшему совершенствованию работы дошкольной образовательной организации.

Далее нами описано следующее условие повышения качества образовательных услуг – введение в деятельность индивидуальных образовательных траекторий для дошкольников.

Индивидуальная образовательная траектория – это персональный путь реализации личностного потенциала ребенка (воспитанника) в образовании и обучении.

При реализации индивидуального подхода к обучению, индивидуальные образовательные траектории служат инструментом для успешного освоения дошкольником образовательной программы в соответствии с его биологическими особенностями и личными потребностями.

Индивидуально-образовательная траектория определяется:

- государственным заказом;
- потребностями и запросами родителей;
- индивидуальными функциональными возможностями и уровнем развития воспитанников;
- возможностями дошкольного образовательного учреждения.

За основу выстраивания индивидуальных образовательных траекторий нами была взята концепция Т.А. Тимошиной<sup>47</sup>, и, опираясь на описанные ей этапы, мы смогли выделить этапы построения индивидуальной образовательной траектории: наблюдение, диагностика, реализация, итоговая диагностика.

---

<sup>47</sup> Тимошина Т. А. Концепция выстраивания индивидуальной образовательной траектории обучающегося // Педагогика и психология как ресурс развития современного общества : сб. ст. 2-й Междунар. науч.прак. кон. (Рязань, 7–9 окт. 2010 г.). Рязань, 2010. – С. 315–320.

Таким образом, благодаря выстраиванию индивидуальных образовательных траекторий развития дошкольников, обеспечивается равная стартовая возможность при поступлении в школу.

Итак, подводя итог вышесказанному, представленные организационно-педагогические условия управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовании учитывают правовые нормы и требования по обеспечению качества образования и внутреннему самосовершенствованию. Что в конечном итоге выстраивается в систему управления качеством образования.

## **Выводы по первой главе**

Теоретическое обоснование управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации позволило сформулировать следующие основные выводы.

1. На основе анализа литературы посвященной проблеме управления качеством образовательных услуг, мы определили, что качество образовательных услуг определяется как совокупность принципов и методов организации воспитательно-образовательного процесса, удовлетворяющее актуальным потребностям потребителей образовательных услуг.

Также анализ специальной литературы позволил нам выделить условия повышения качества предоставляемых образовательных услуг в дошкольном образовании: квалифицированный педагогический персонал, комплексный мониторинг деятельности образовательного учреждения, а также реализация индивидуальных образовательных траекторий дошкольников.

2. Сравнительный анализ форм управления муниципальной и частной дошкольной образовательной организации помог выявить сильные и слабые стороны, что позволило сконцентрировать внимание на положительном управленческом опыте обеих форм управления и интегрировании организационно-педагогических условий управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

3. На основе сформулированного нами рабочего понятия качество образовательных услуг и составляющих ее компонентов, мы разработали критериально-оценочный аппарат, который представляет синтез критериев и показателей, определяющих уровни развития управления качеством образовательных услуг.

4. Процесс управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовании представлен соответствующими условиями, которые включают в себя: виды деятельности, критериально-оценочный аппарат и результат.

Основаниями для описания организационно-педагогических условий управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации стали:

– концепция выстраивания индивидуальной образовательной траектории Т.А. Тимошиной<sup>48</sup>, и, опираясь на описанные ей этапы, мы смогли выделить этапы построения индивидуальной образовательной траектории: наблюдение, диагностика, реализация, итоговая диагностика.

– модель психолого-педагогического сопровождения М.Р. Битяновой, которая позволила выделить основные виды деятельности программы повышения квалификации педагогического персонала: диагностико-консультативная; коррекционно-развивающая; социально-диспетчерская деятельность.

5. Результатом реализации организационно-педагогических условий управления качеством образовательных услуг, предоставляемых дошкольной образовательной организацией является позитивная динамика уровня интеллектуального и личностного развития детей, то есть социальной адаптации, эмоционально-личностного развития, мышления (общее развитие), самоорганизация (организация деятельности), физического и моторного развития.

---

<sup>48</sup>Тимошина Т. А. Концепция выстраивания индивидуальной образовательной траектории обучающегося // Педагогика и психология как ресурс развития современного общества : сб. ст. 2-й Междунар. науч.прак. кон. (Рязань, 7–9 окт. 2010 г.). Рязань, 2010. С. 315–320.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ПУТЕМ ИНТЕГРИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОПЫТА МУНИЦИПАЛЬНЫХ И ЧАСТНЫХ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **2.1. Организация исследования по выявлению организационно-педагогических условий управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации**

Последовательное достижение задач настоящего исследования предполагало выявление состояния актуального уровня управления частной дошкольной образовательной организацией.

Для достижения цели и задач исследования на основе разработанных нами критериев и показателей оценки качества образовательных услуг, были изучены качество администрирования, компетентность субъектов управления, а также уровень интеллектуальных и личностных способностей воспитанников частного дошкольного образовательного учреждения детского сада «Умничка» г. Тюмени.

На первом этапе (январь 2017 г.) в исследовании приняли участие 42 респондента.

Процедура проведения диагностического обследования на первом этапе включала:

- выбор диагностических методик исследования (ноябрь 2016 г.);
- организация проведения диагностического обследования (январь 2016 г.);
- количественный анализ результатов исследования (февраль, март, апрель 2017 г., октябрь, ноябрь 2017 г.).

Сформировав представление о критериях, показателях и методах исследования, мы непосредственно приступили к оценке качества

предоставляемых образовательных услуг частным дошкольным образовательным учреждением.

Достоверность полученных результатов обеспечивается репрезентативностью выборки и валидностью оценочного инструментария.

В соответствии с поставленными задачами нами подобран комплекс диагностических методик для оценки качества предоставляемых образовательных услуг частным дошкольным образовательным учреждением (таблица 7).

Таблица 7

**Диагностический инструментарий исследования оценки качества образовательных услуг**

Критерий оценки	Показатель	Метод изучения	Инструмент исследования
Качество администрирования	самооценка и оценка коллективом стиля управленческой деятельности, соответствия его тем условиям и ситуации, в которых реализуется образовательная программа	Мониторинг качества образовательных услуг УВП в ДОУ	Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) Оценка психологической атмосферы в организации Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подольак Анкета «Демотивирующие факторы в организации»
	достижение целей и задач образовательной программы		
	эффективность использования ресурсов: творческого потенциала педагогов, организации их труда, рациональное использование материальной, научно-методической базы		
	реализация функций управления в достижении целей и задач образовательной программы		
	уровень управленческой компетентности администраторов ДОУ, специалистов, возглавляющих структурные подразделения		
Компетентность субъектов управления	владение методами психологической и педагогической диагностики развития детей	Мониторинг уровня квалификации	Анкетирование (Диагностика ведущего состояния «я» в управленческом общении, Полярные профили изучения подчиненных, Экспресс-диагностика организаторских способностей), посещение учебных занятий, изучение результатов творческой деятельности педагога
	самодиагностика своей профессиональной и психологической деятельности	Мониторинг учебно-воспитательного процесса	
	умение оценить условия, в которых пребывают дошкольники		
	умения организовать и проводить разные виды деятельности детей	Мониторинг профессиональной компетентности субъектов управления качеством ОП	
Уровень интеллектуального и личностного развития детей	оценки уровня интеллектуального развития детей, их личностных особенностей (например, оптимальность развития коммуникативных навыков, уровня самооценки, отсутствие нарушений развития личности), оценка творческих способностей детей, оценка	Мониторинг образовательной подготовки воспитанников	М.М. Безруких «Диагностика готовности детей старшего дошкольного возраста к процессу обучения в школе»



Рассмотрим подробнее каждую из представленных диагностик исследования для выявления исходного уровня качества образовательных услуг в частном дошкольном образовательном учреждении «Умничка» г. Тюмени.

Оценка качества образовательных услуг предоставляемых в частном дошкольном образовательном учреждении

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева)<sup>49</sup>

Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Максимальный балл определяет стиль руководства.

Директивный компонент (Д) – ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (П) – снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент (К) – требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения (приложение 3).

Оценка психологической атмосферы в организации<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Захарова В.П., Журавлева А.Л. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00050.htm> (дата обращения 14.12.2016).

<sup>50</sup> Оценка психологической атмосферы в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00053.htm>.

Методика используется для оценки психологической атмосферы в организации. В основе лежит метод семантического дифференциала. Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак \*, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в организации, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная) баллов.

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в организации. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается и в сочетании с другими методиками (например, социометрией) (приложение 4).

Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк<sup>51</sup>

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник – подчиненный (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

- компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);
- эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

---

<sup>51</sup> Я.В. Подоляк. Личность и коллектив: психология военного управления. – М., 1989. С. 248-249.

– требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18) (приложение 5).

#### Диагностика ведущего состояния «я» в управленческом общении<sup>52</sup>

Расположите соответствующие символы в порядке убывания. Если у вас получилась формула ВДР, то значит, что вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и непосредственны, не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Сочетание РДВ свидетельствует о категоричности и самоуверенности. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем, не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Все это может осложнить процесс общения с подчиненными.

Сочетание ДВР говорит о непосредственности и эмоциональности как главных составляющих процесса общения. Но эти качества хороши до определенных пределов. Если они начинают мешать общению, то пора взять эмоции под контроль (приложение 6).

#### Экспресс-диагностика организаторских способностей<sup>53</sup>

Предлагаемая методика дает возможность более глубоко разобраться в структуре организаторских способностей и одновременно выявить уровень владения ими (приложение 7).

#### Полярные профили изучения подчиненных<sup>54</sup>

Методика полярных профилей позволяет осуществить анализ как самохарактеристик подчиненных, так и независимых характеристик о них. Эти характеристики дают сам подчиненный, его непосредственный начальник, его коллеги по работе и др. (каждый на отдельном бланке).

<sup>52</sup> Диагностика ведущего состояния «Я» в управленческом общении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00229.htm>.

<sup>53</sup> Экспресс-диагностика организаторских способностей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/ados.htm>.

<sup>54</sup> Полярные профили изучения подчиненных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylist.net/praktikum/00043.htm>.

Самооценка подчиненного и оценка окружающими производится по 10-балльной системе. Полученные оценки затем переносятся на отдельный итоговый бланк и отражаются графически в виде профилей (каждая оценка отражается особым способом). Преимущества методики в том, что она позволяет оперативно выявить уровень как самооценки подчиненного, так и оценки его окружающими. Кроме того, заполнение бланка методики связано с осуществлением подчиненным анализа своих собственных личностных и интеллектуальных качеств, активизацией его размышлений о самом себе (приложение 8).

«Диагностика детей дошкольного возраста к процессу обучения»  
М.М. Безруких<sup>55</sup>

Готовность к обучению— это интегральная характеристика развития ребенка. Следует только разделять два понятия: обучение вообще и обучение в школе, так как это не тождественные, а разные понятия. И это разделение принципиально меняет и диагностику готовности.

Комплексная диагностика включает оценку:

- 1) социального развития;
- 2) личностного развития;
- 3) эмоционального развития;
- 4) творческого развития;
- 5) когнитивного развития;
- 6) физического и двигательного развития;
- 7) состояния здоровья.

По результатам анкетирования родителей и углубленного обследования воспитателем заполняется форма заключения и на основании полученных данных делается вывод о готовности ребенка к обучению в школе. Обследование может проводиться после окончания цикла занятий.

---

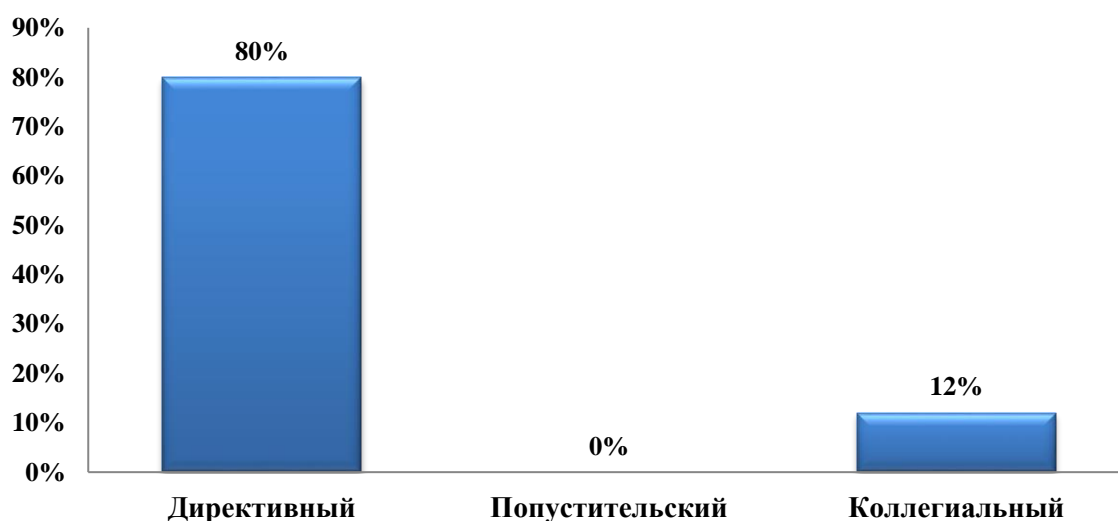
<sup>55</sup> М.М. Безруких. Диагностика детей дошкольного возраста к обучению. – М, 2013.

Результаты первичной диагностики.

Данная часть исследования была осуществлена поэтапно.

На первом этапе мы выявляли выраженность качества администрирования у сотрудников дошкольного учреждения. Для этого были использованы такие методики, как методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева); оценка психологической атмосферы в организации; тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк; анкета «Демотивирующие факторы в организации».

Уровни выраженности параметров представлены на рисунках 2 и 4.



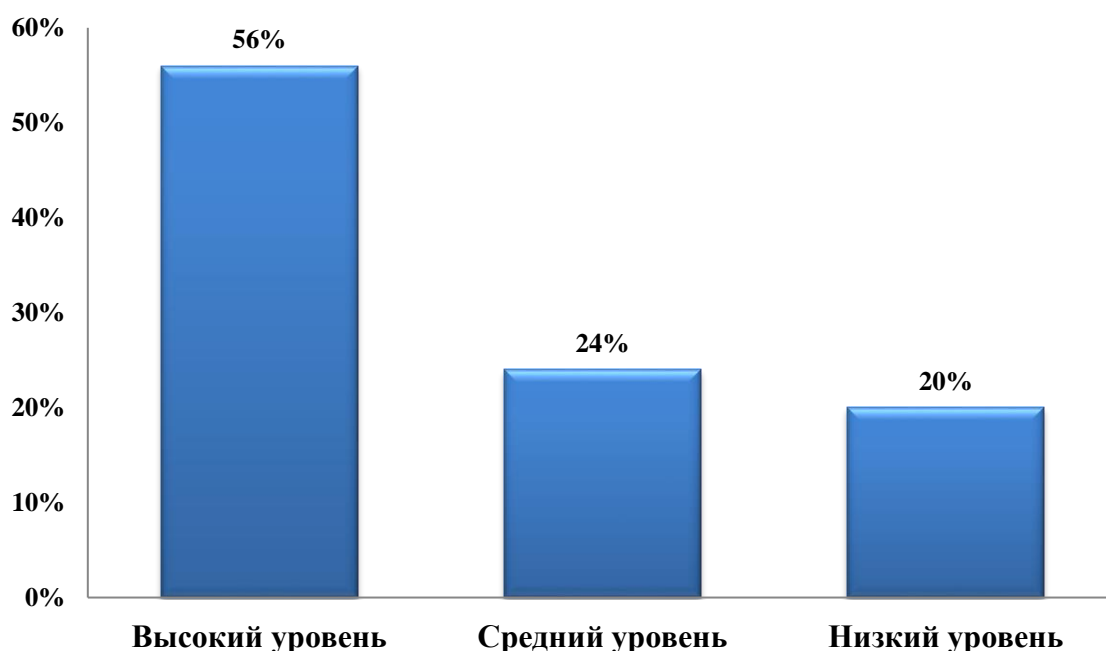
**Рис. 2. Уровень выраженности стиля руководства трудовым коллективом администрацией дошкольного образовательного учреждения, октябрь 2017г., n=15чел.**

Как можно увидеть из рисунка 2, наиболее выраженным стилем руководства трудовым коллективом администрацией дошкольного образовательного учреждения по мнению сотрудников данного детского сада является директивный (80 %). Что свидетельствует об ориентации администрации на собственное мнение и оценки, склонности к жесткой формальной дисциплине, нежелание признавать свои ошибки, игнорирование инициативы, творческой активности, единоличное принятие решений, а также

контроль за действиями подчиненных, вследствие чего проявляется большая дистанция с подчиненными.

Остальная часть респондентов (12 %) считает, что администрации дошкольного учреждения присущ коллегиальный стиль управления, то есть требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

Далее нами был проведен анализ результатов по оценке психологического климата в организации, представленный на рисунке 3.

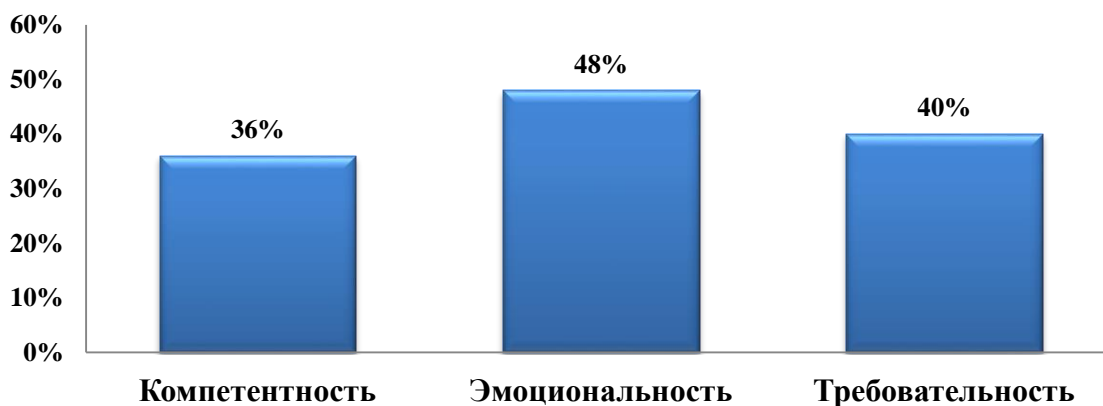


**Рис. 3. Уровень выраженности благоприятной психологической атмосферы в дошкольной организации октябрь 2017 г., n=15чел.**

Полученные нами данные свидетельствуют о том, что 56 % респондентов считают психологическую атмосферу в дошкольном учреждении наиболее благоприятной, то есть способствующей их личностному и профессиональному развитию.

20 % респондентов имеют противоположное мнение относительно психологической атмосферы в дошкольном учреждении, дав низкую оценку.

Следующим шагом первого этапа стало выявление выраженности параметров в отношении подчиненных к руководителю. Полученные результаты представлены на рисунке 4.



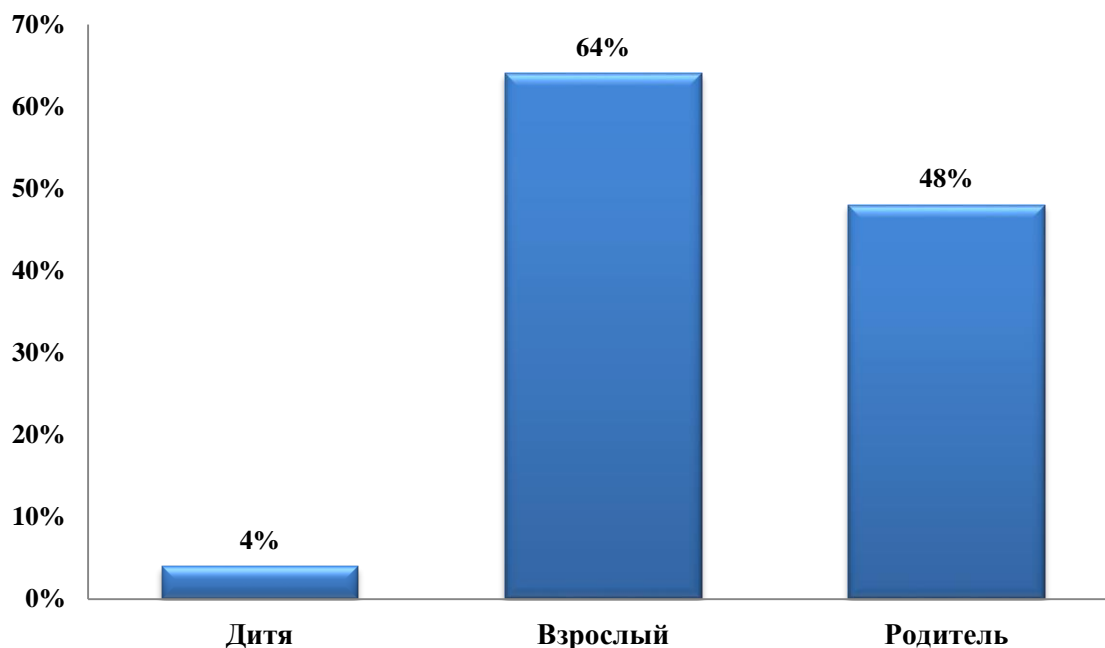
**Рис. 4. Уровень выраженности параметров в отношении подчиненных к руководителю октябрь 2017 г., n=15чел.**

Как видно из рисунка № 4, наибольшее количество респондентов (48 %) отмечают в отношении своего руководителя, ставя на первое место его эмоциональность, то есть его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность к своим подчиненным.

40 % респондентов считают своего руководителя как требовательного и справедливого, то есть отмечают его умение взаимодействовать с подчиненными.

И 36 % респондентов отмечают компетентность своего руководителя, то есть его профессиональное мастерство.

Вторым этапом нашего исследования являлась диагностика компетентности субъектов управления при помощи диагностики ведущего состояния «я» в управленческом общении; полярного профиля изучения подчиненных; экспресс-диагностика организаторских способностей. Полученные результаты изображены на рисунках 5-7.



**Рис. 5. Уровень выраженности ведущего состояния «я» в управленческом общении, октябрь 2017 г., n=15чел.**

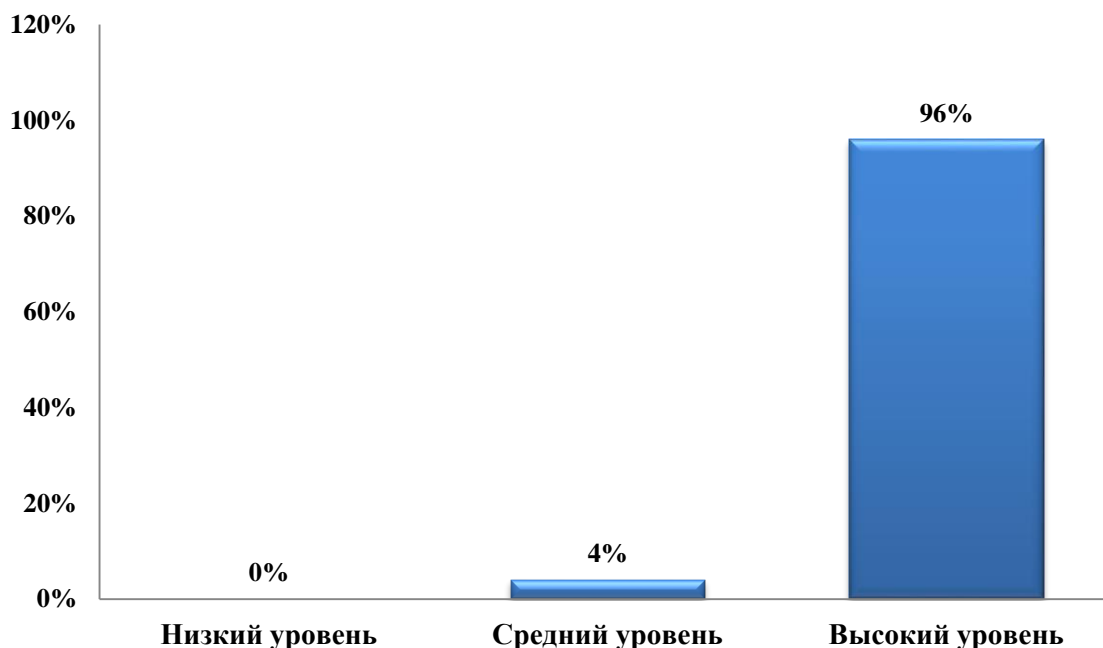
Как видно из рисунка 5, то 64 % респондентов считают, что ведущим состоянием в управленческом общении является «взрослый», то есть, по их мнению, руководитель обладает развитым чувством ответственности, в меру импульсивен и непосредствен, не склонен к назиданиям и поучениям.

48 % респондентов напротив, считают своего руководителя «родителем», то есть это свидетельствует о категоричности и самоуверенности. «Родитель» с детской непосредственностью склонен в жесткой форме говорить правду, ни в чем, не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Что осложняет процесс общения с подчиненными.

Лишь 4 % респондентов считают своего руководителя «ребенком», что говорит о непосредственности и эмоциональности как главных составляющих процесса общения. Но эти качества хороши до определенных пределов.

Далее нами был проведен анализ результатов выраженности подчиненным анализа собственных личностных и интеллектуальных качеств (рисунок 6).



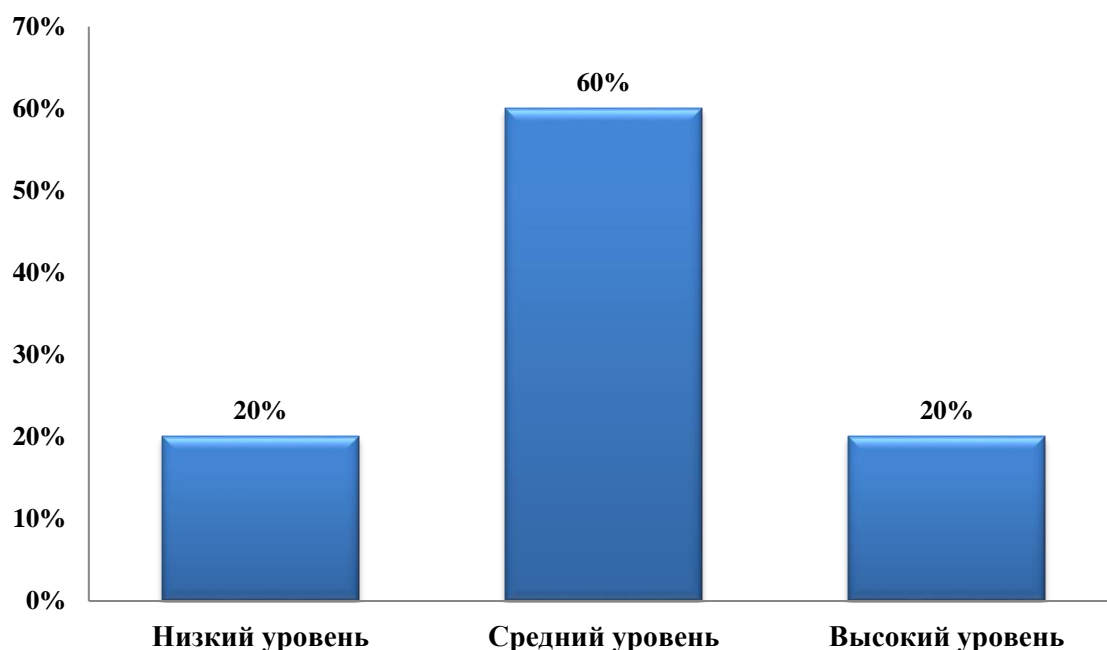


**Рис. 6. Уровень выраженности подчиненным анализа собственных личностных и интеллектуальных качеств, октябрь 2017 г., n=15чел.**

Согласно результатам, изображенным на рисунке 6, можно заметить, что 96 % респондентов оценивают собственные личностные и интеллектуальные качества на высоком уровне, то есть не считают нужным еще более совершенствоваться в профессиональном плане.

И лишь 4 % респондентов оценивают себя на среднем уровне, то есть адекватно оценивают свои возможности, видят направления развития профессионального и личностного роста.

Следующим шагом второго этапа стало выявление выраженности организаторских способностей у сотрудников дошкольного образовательного учреждения. Полученные результаты представлены на рисунке 7.



**Рис. 7. Уровень выраженности организаторских способностей у сотрудников дошкольного образовательного учреждения, октябрь 2017 г., n=15чел.**

Из представленных на рисунке 7 данных видно, что у большинства респондентов (60 %) оценивают свои организаторские способности на среднем уровне, то есть они, безусловно, способны организовать группу воспитанников, сплотить ее, воодушевить на решение важных задач, а также способны правильно организовать свою собственную работу, они чувствуют нехватку в знаниях и навыках, касающихся данного вопроса.

20 % респондентов считают свои организаторские способности на высоком уровне, что свидетельствует о их профессиональной пригодности, так как каждый из сотрудников (помимо администрации) в дошкольном образовательном учреждении является своего рода руководителем, каждый из них несет ответственность и организует деятельность, в рамках своих должностных обязанностей.

Далее нами была произведена оценка уровня интеллектуального развития детей, их личностных особенностей при помощи «Диагностики готовности детей дошкольного возраста к процессу обучения» М.М. Безруких. Полученные данные представлены в таблице 8.

**Результаты диагностики готовности детей дошкольного возраста к  
процессу обучения в школе по методике М.М. Безруких**

<b>Социальное развитие</b>	<b>Личностное развитие</b>
Высокий 15 %	Высокий 13 %
Средний 46%	Средний 87%
Низкий 39%	Низкий 0
<b>Эмоциональное развитие</b>	<b>Творческое развитие</b>
Высокий 10 %	Высокий 13%
Средний 50 %	Средний 26%
Низкий 40%	Низкий 61%
<b>Развитие моторики</b>	<b>Развитие зрительно-пространственного восприятия</b>
Высокий 18%	Высокий 87%
Средний 50%	Средний 13%
Низкий 32%	Низкий 0
<b>Развитие внимания и памяти</b>	<b>Мышление</b>
Высокий 16 %	Высокий 9 %
Средний 84 %	Средний 51 %
Низкий 0	Низкий 40%
<b>Самоорганизация</b>	<b>Развитие речи</b>
Высокий 13%	Высокий 15%
Средний 80%	Средний 80%
Низкий 7%	Низкий 5%
<b>Физическое и моторное развитие</b>	<b>Состояние здоровья</b>
Высокий 23%	Высокий 50%
Средний 50%	Средний 45%
Низкий 27%	Низкий 5%

В детском саду высокой степени сформированности школьно-значимых функций нет.

Предложения: всем выпускникам подготовить индивидуальные карты развития, в которых отразить результаты мониторинга и дать индивидуальные рекомендации по дальнейшему психолого-педагогическому сопровождению детей.

На следующий учебный год продолжить работу по разделу «Творческое развитие», «Развитие моторики», т.к. задания, именно в этой области, вызвали у детей наибольшее затруднение.

## **2.2. Реализация организационно-педагогических условий повышения качества образовательных услуг путем интегрирования управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных образовательных организаций**

В ходе преобразующего этапа формирующего эксперимента нами были реализованы разработанные организационно-педагогические условия управления качеством образовательных услуг в частном дошкольном образовательном учреждении.

Реализация программы повышения квалификации педагогических кадров осуществлялась в несколько этапов (ориентировочный, основной, рефлексивный) согласно механизму их реализации, разработанному и описанному в параграфе 1.4. Для наглядности ниже приведена таблица с описанием механизма реализации программы (таблица 9).

Таблица 9

### **Механизм реализации программы повышения квалификации педагогических кадров**

Этап	Формы работы	Сопровождение	Контроль	Результат
<b>Ориентировочный</b>				
	Диагностика	Диагностико-консультативная деятельность	Мониторинг качества образовательных услуг УВП в ДОУ	Актуальный уровень предоставляемых образовательных услуг
<b>Основной</b>				

Погружение	1. Мастер-классы и тренинги: «Воспитатель профессия или призвание», «Мой идеал воспитателя» и др. 2. Посещение профессиональных конкурсов и праздников: «Вечер встречи выпускников», «Педагог года» и др.	Диагностико-консультативная деятельность. Фронтальная работа (для всех): встречи со специалистами узкого профиля подготовки, с воспитателями других ДОУ	Эссе; Рефлексия.	Интерес
Активное взаимодействие	1. Прохождение курсов повышения квалификации (на базе ТОГИРРО, ТюмГУИПиП) 2. Проведение открытых образовательных занятий 3. Тренинг «Профессионально-личностный рост»	Диагностико-консультативная и коррекционно-развивающая деятельность. Тьюторская помощь (индивидуальная и групповая).	Кейсы; Интеллект-карты.	Профессиональное самоопределение
Продуктивная деятельность	Разработка собственных проектов и участие в проектах (дошкольного образовательного учреждения, города, всероссийские, межрегиональные и др.).	Консультативная деятельность, социально-диспетчерская деятельность. Информирование педагогов о мероприятиях научного характера, Проведение мастер-классов по написанию научных статей, а также консультирование по запросу воспитателей.	Проект (научно-исследовательский)	Позиция субъекта в профессии

Рефлексивный				
	Повторная диагностика	Диагностико-консультативная деятельность	Мониторинг качества образовательных услуг УВП в ДОУ	Актуальный уровень предоставляемых образовательных услуг

На первом (ориентировочном) этапе реализации программы были проведены диагностические процедуры на предмет выявления актуального уровня качества образовательных услуг и ее компонентов (этот процесс описан в предыдущем параграфе). Результаты данной диагностики позволили нам перейти ко второму этапу реализации модели и погрузить сотрудников в профессию, учитывая актуальный уровень положительного отношения к профессии, системы профессиональных представлений и психолого-педагогической готовности к профессиональной деятельности.

Второй этап (основной) включает три этапа развития профессиональной направленности (погружение, активное взаимодействие и продуктивная деятельность).

Этап погружение заключался в погружении педагогического персонала в профессию путем создания положительного образа педагога и его деятельности, а также путем развития интереса к данной профессии.

В рамках подпрограмм и проектов развития кадрового потенциала воспитатели посетили внешние мероприятия городского и регионального уровня, таких как: «Педагог года», «WorldSkills», «Воспитатель – мое призвание». Также педагоги приняли участие в организации и проведении «День открытых дверей» на базе частного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Умничка» города Тюмени. Педагоги. Не только посещали данные мероприятия, но и выступали соорганизаторами.

В процессе реализации программы развития кадрового потенциала педагогам предлагалось посетить практикумы и тренинги по темам: «Педагог: профессия или призвание?», «Самовоспитание в профессиональном становлении педагога», «Мой идеал воспитателя», «Развитие профессиональной рефлексии».

На данном этапе развития профессиональной направленности постоянно велось психолого-педагогическое сопровождение, включающее в себя диагностико-консультативную и социально-диспетчерскую деятельность.

Руководитель дошкольного образовательного учреждения, организовал работу по сотрудничеству с социальными партнёрами, которые были приглашены для проведения выше указанных мастер-классов и тренингов.

Специально-приглашенными психологами и коуч-тренерами была организована консультативная деятельность по вопросам, связанным с затруднениями воспитателей с определением себя в профессиональной деятельности.

Также проводилась текущая диагностика для выявления динамики мотивационного компонента профессиональной направленности и если динамика у сотрудников не наблюдалась, то была организована коррекционная деятельность сопровождения.

Диагностическим инструментом для выявления уровня положительного отношения к профессии до и после первого этапа развития профессиональной направленности является анализ эссе студентов «Я в профессии воспитателя». Показатели и уровни данной методики представлены в таблице (таблица 10).

Таблица 10

### Критерии и показатели положительного отношения к профессии

Уровень	Критерий	Показатель (примеры утверждений)
Проявляется	Выбор профессии был осознанным и самостоятельным; Основным мотивом выбора профессии является интерес к педагогической деятельности; Уважение к профессии; Убежден в способностях к данной специальности; Любовь к детям; Мечта стать педагогом, семейные традиции.	«Я хочу быть воспитателем не потому, что мне нечего есть и срочно нужны деньги, а потому, что я хочу им быть, могу и люблю этим заниматься». «Я всегда мечтала стать воспитателем, думаю это мое призвание». «Я хочу развиваться и обучаться в соответствии с выбранной мной профессией»
Проявляется в средней	Были сомнения при выборе профессии. Возможно, выбор	«Я никогда не думал, что стану педагогом. До сих пор сомневаюсь в своем выборе, но

степени	профессии не окончателен. Основным мотивом при выборе профессии является возможность заниматься любимым учебным предметом. Желание попробовать себя в данной деятельности.	у меня есть желание попробовать себя в данной роли, посмотрим, что из этого выйдет». «В школе я всегда любила предмет «история», но не смогла поступить на данное направление, но была возможность поступить в Институт психологии и педагогики и я решила попробовать себя здесь, надеюсь у меня все получится».
Не проявляется	Выбор профессии был не самостоятельным. Влияние родителей или друзей, либо так сложились обстоятельства. Основным мотивом выбора профессии является получение высшего образования; Не видит себя в данной профессии.	«Профессию воспитатель я не выбирала, мой выбор определили родители. Я планирую заработать денег, а дальше поступить на экономиста, так как в роли воспитателя я себя не вижу»

Полученные результаты мы сопоставили с уровнями психолого-педагогической готовности к профессиональной деятельности (высокий, средний, низкий), принимая во внимание критерии и показатели, представленные нами выше в таблице 10.

Ниже приведена динамика изменений положительного отношения к профессии до и после первого этапа «Погружение в профессию» (рисунок 8).



**Рис. 8 Динамика изменений положительного отношения к профессии до и после первого этапа «Погружение в профессию» (в %, n = 15 чел., ноябрь 2017 г.)**



По результатам анализа эссе «Я в профессии воспитателя» (приложение 16) на рисунке 8 мы видим положительную динамику изменений. У большинства педагогов уровень положительного отношения к профессии после 1 этапа эксперимента составляет 45,5% (8 человек), что выше на 22,8% чем до 1 этапа эксперимента, который составлял 22,7% (4 человека), а низкий уровень снизился на 18,2%, до первого этапа эксперимента он составлял 36,3% (3 человека), а после первого этапа 18,1%.

В эссе воспитатели отмечают, что посещённые ими мероприятия на данном этапе позволили погрузиться в мир профессии, узнать, что профессия воспитателя разнообразна. Знакомство с успешными специалистами данной сферы позволило развить у них интерес к профессии, а также стремление добиваться успеха в профессиональной деятельности.

Таким образом, мы можем сказать, что уровень положительного отношения к профессии у испытуемых после 1 этапа эксперимента повысился и принимает значение – высокий, что говорит о положительной динамике изменений отношения к профессии.

На втором этапе развития кадрового потенциала «Активное взаимодействие» воспитателями в период реализации программы предлагается более подробно изучить свою личность, познать себя.

Сопровождение на данном этапе предполагает коррекционно-развивающую деятельность, ее сущность заключается в оказании содействия воспитателям по составлению индивидуального маршрута прохождения курсов повышения квалификации на базе ТОГИРРО и ТюмГУ Института психологии и педагогики.

Результативность данного этапа будет определяться составленной воспитателями интеллект-картой, которая будет отражать ролевое самоопределение, а также навыки, которые он приобрел после данного этапа. Пример интеллект-карты продемонстрирован в приложении 10.

По результатам составленных интеллект-карт воспитателей мы отследили динамику изменений профессиональных представлений о педагогической деятельности и самоопределения в данной сфере

Из приведенных результатов мы видим, что доля определившихся с ролю после третьего этапа значительно выросла и составляет 63,6%, что значительно выше, чем до реализации третьего этапа 40,9%.

После второго этапа педагоги отмечают, что, составляя индивидуальный маршрут, они не просто фиктивно приступали к реализации программы, а понимали, что его индивидуальная траектория выстроена с учетом его собственных интересов.

Таким, образом, мы можем сделать вывод, что этап активного взаимодействия результативен, о чем свидетельствует положительная динамика изменений самоопределения воспитателей.

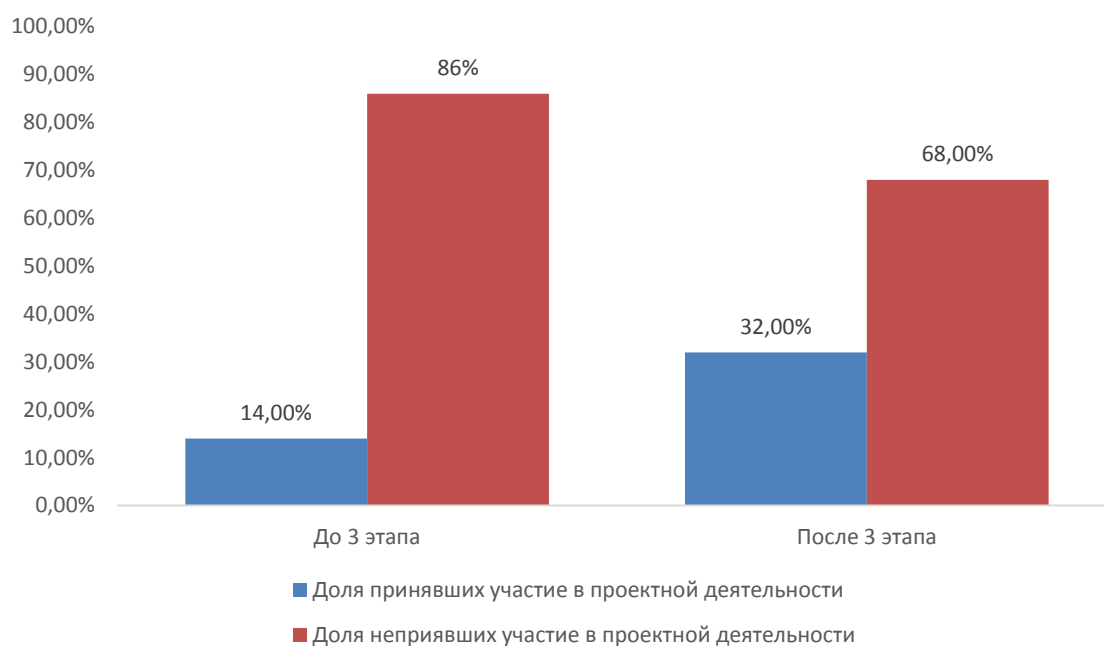
Третий этап развития кадрового потенциала педагогического коллектива «Продуктивная деятельность» предполагает самостоятельную деятельность воспитателей, где продуктом является собственно-разработанный социальный проект или научная статья и др.

Данный этап говорит о личной заинтересованности и инициативности педагогов развить свой потенциал и выстраивать самостоятельно траекторию своего личностного и профессионального роста.

Педагогам предлагается учувствовать в конференциях, олимпиадах, научных и профессиональных конкурсах и др.,

Сопровождение на данном этапе подразумевает информирование педагогов о мероприятиях научного характера, проведение мастер-классов по написанию научных статей, а также консультирование по запросу.

По результатам участия педагогов в данных проектах, мы смогли отследить динамику изменений позиции субъекта в профессии (рисунок 9).



**Рис. 9 Динамика изменений позиции субъекта в профессии в контрольной и экспериментальной группе (в %, n =15 чел., май 2018 г.)**

Из полученных данных, представленных на рисунке 9 мы видим, что доля принявших участие в проектной деятельности до проведения третьего этапа группы значительно выше, она составляет 32% (3 человек), чем доля участвовавших в проектной деятельности до проведения 3 этапа 14% (6 человек), что говорит о положительной динамике.

Респонденты отмечают, что проблемы, связанные с неосведомленностью о научной деятельности, устранились, так как качественное информирование о возможных конкурсах и конференциях, дало им возможность постоянно быть в курсе научных событий, а процесс их подготовки на данном этапе, позволил качественно подготовить свои проекты, следовательно, можно говорить о продуктивности данного этапа.

Последний этап реализации модели управления качеством образовательных услуг – «Рефлексия». Полученная от педагогического персонала обратная связь в устной форме позволяет отметить ряд важных моментов, которые подтверждают позитивную динамику профессиональной направленности.

По мнению воспитателей, составление интеллект-карт, решение кейсов, посещение профессиональных мероприятий, участие в проектной деятельности на каждом этапе развития профессиональной направленности, позволило осознать мотивы профессиональной деятельности, сформировать положительное отношение к педагогической деятельности, получить более широкое представление о профессии, а также развить способность самостоятельно выстраивать траекторию своего личностного и профессионального роста.

Таким образом, в процессе реализации модели управления качеством образовательных услуг, мы реализовали все четыре этапа модели и отслеживали путем промежуточного контроля динамику изменений на каждом этапе.

На основе выше представленных данных, мы смогли сделать вывод, что большинство респондентов справились с освоением профессиональных траекторий и смогли сформировать готовность к ее выполнению, освоив определённые навыки, а посещая мастер-классы и тренинги, воспитатели получили возможность улучшить представление о выбранной ими профессии.

Следующим организационно-педагогическим условием повышения качества образовательных услуг является реализация индивидуальных образовательных траекторий для дошкольников.

Реализация данного условия осуществлялась в несколько этапов (наблюдение, диагностика, реализация, итоговая диагностика) согласно механизму ее реализации, разработанному и описанному в параграфе 1.4. Для наглядности ниже приведена таблица с описанием механизма реализации модели (таблица 11).

**Механизм реализации индивидуальных образовательных маршрутов для  
дошкольников**

<b>Этап</b>	<b>Формы работы</b>	<b>Контроль</b>	<b>Результат</b>
Наблюдение	безучастный подход педагога, позиция невмешательства при наблюдении за ребёнком.	выявление уровня сформированности психологических, социальных и интеллектуальных качеств личности дошкольника, необходимых для его продуктивной деятельности в какой-либо образовательной области.	таблица «Выявленные трудности дошкольников»
Диагностика	тестирование, индивидуальный подбор эффективных методик и приёмов педагогической работы	диагностика стартового объёма и качественных характеристик конкретных предметных знаний, умений и навыков.	определение «проблемных» зон и «успешных» зон
Реализация	проведение занятий, беседы с родителями, домашние задания	обязательный промежуточный мониторинг каждые 3 месяца	персональный план коррекционной работы на ближайшую перспективу с опорой на «зоны успеха»
Итоговая диагностика	подведение итогов	диагностика объёма и качественных характеристик конкретных предметных знаний, умений и навыков после прохождения индивидуальной образовательной траектории	демонстрация результатов работы воспитанника в форме презентации или выставки поделок, выступления перед детьми и взрослыми

Остановимся подробнее на каждом этапе

На первом этапе (наблюдение) реализации программы нами была выявлена группа дошкольников, испытывающих трудности: личностные, регулятивные, познавательные, коммуникативные, психомоторные или комплексные.

По результатам наблюдения заполняется таблица совместно с воспитателями групп «Выявленные трудности дошкольников».

На следующем этапе (диагностика) реализации программы проводился ряд диагностик совместно с педагогом психологом.

Цель данного этапа – выявление причин трудностей ребенка. По результатам наблюдения заполняется таблица «Выявленные трудности дошкольников и их причины (на начало и конец сопровождения)».

После завершения диагностического обследования нами были построены индивидуальные образовательные маршруты для дошкольников, на основе выявленных трудностей и установленных причин этих трудностей, а также определение методов педагогической поддержки, содержания работы.

Этап реализации индивидуальных образовательных траекторий

Индивидуальный образовательный маршрут может реализовываться во всех видах деятельности, в любое время, всё зависит от желания ребёнка, от его выбора, самоопределения. Учитывая, что ведущий вид деятельности ребёнка дошкольника – игра, педагогу в реализации индивидуальных маршрутов помогала педагогический приём «почтовый ящик», в котором дети находят письмо, адресованное конкретному ребёнку с условными обозначениями задания.

Последним этапом реализации программы – завершающая диагностика.

Цель этапа: выявить результаты действия маршрута (трудность сохранилась или не сохранилась). По результатам наблюдения заполняется та же таблица.

С учётом данных этапов мы составили и реализовали индивидуальные образовательные маршруты, с учётом методов педагогической поддержки, содержания работы, для устранения выявленных трудностей в развитии ребёнка и причин, способствующих их возникновению.

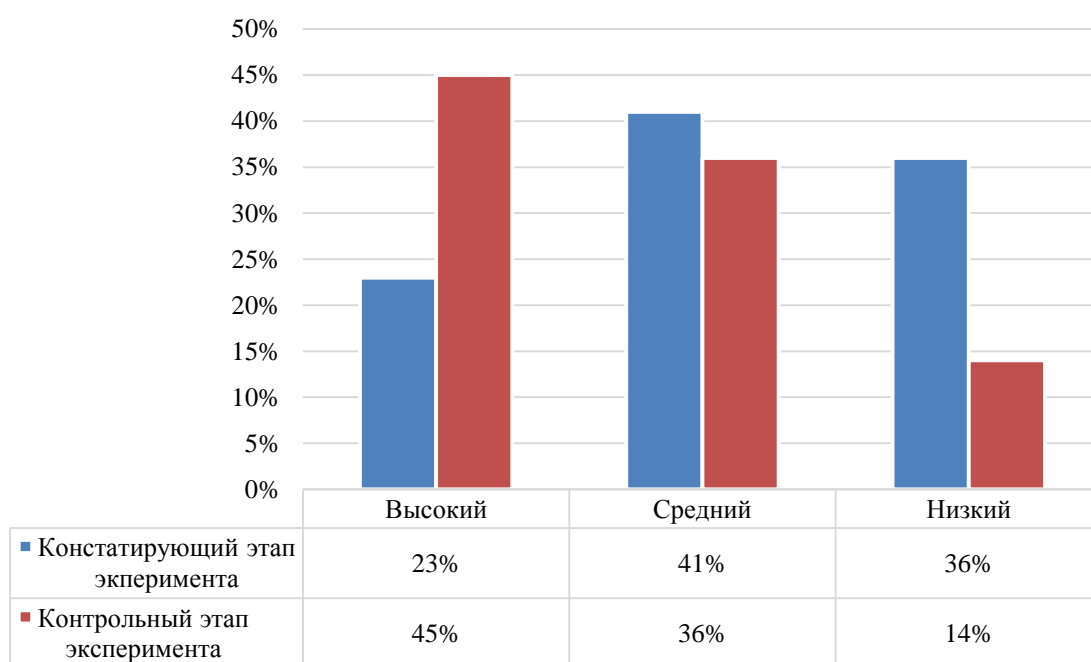
На данном этапе также проводилась контрольная диагностика качества предоставляемых образовательных услуг. Результаты данных мы представим в следующем параграфе.

### 2.3. Оценка результативности управления качеством образовательных услуг в частном дошкольном образовательном учреждении на основе интеграции управленческого опыта муниципальных и частных дошкольных организаций

По завершению формирующего эксперимента была проведена повторная диагностика управления качеством образовательных услуг в частном дошкольном образовательном учреждении в мае 2018 г.

Для оценки динамики уровня управления качеством образовательных услуг, обратимся к полученным результатам на этапе контрольного исследования.

По результатам повторной диагностики для выявления уровня такого критерия как - качество администрирования мы увидели положительную динамику изменений (рисунок 10).

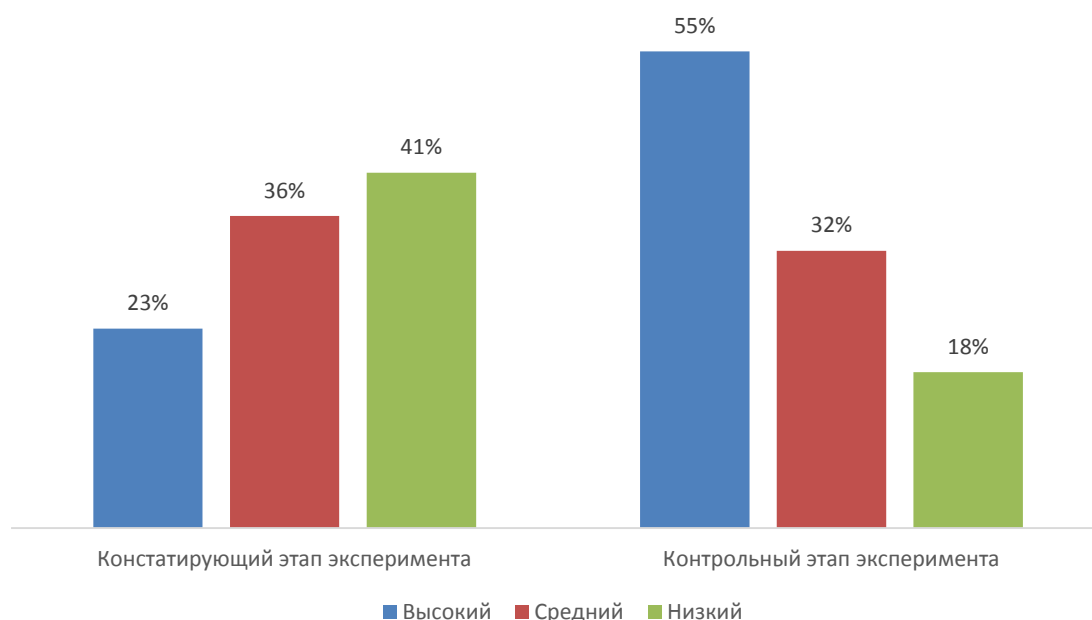


**Рис. 10 Динамика уровня качества администрирования на констатирующем и контрольном этапе эксперимента (в %, n = 15 чел., май 2018 г.)**

Итак, на основе данных из рисунка 10, можно сделать вывод о значимой динамике качества администрирования. Из полученных результатов мы видим, что на контрольном этапе высокий уровень администрирования повысился до

45%. Низкий уровень администрирования на контрольном этапе эксперимента значительно снизился по сравнению с констатирующим и составляет лишь 14%. Сотрудники отмечают, что, при появлении общей поставленной цели перед административным и педагогическим персоналом по улучшению качества предоставляемых образовательных услуг, появилось понимание и необходимость работы каждого отдельно взятого члена коллектива.

По результатам вторичной диагностики второго компонента – компетентность субъектов управления, мы также увидели положительную динамику (рисунок 11).



**Рис. 11 Динамика уровня компетентности субъектов управления на констатирующем и контрольном этапе (в %, n = 15 чел., май 2018 г.)**

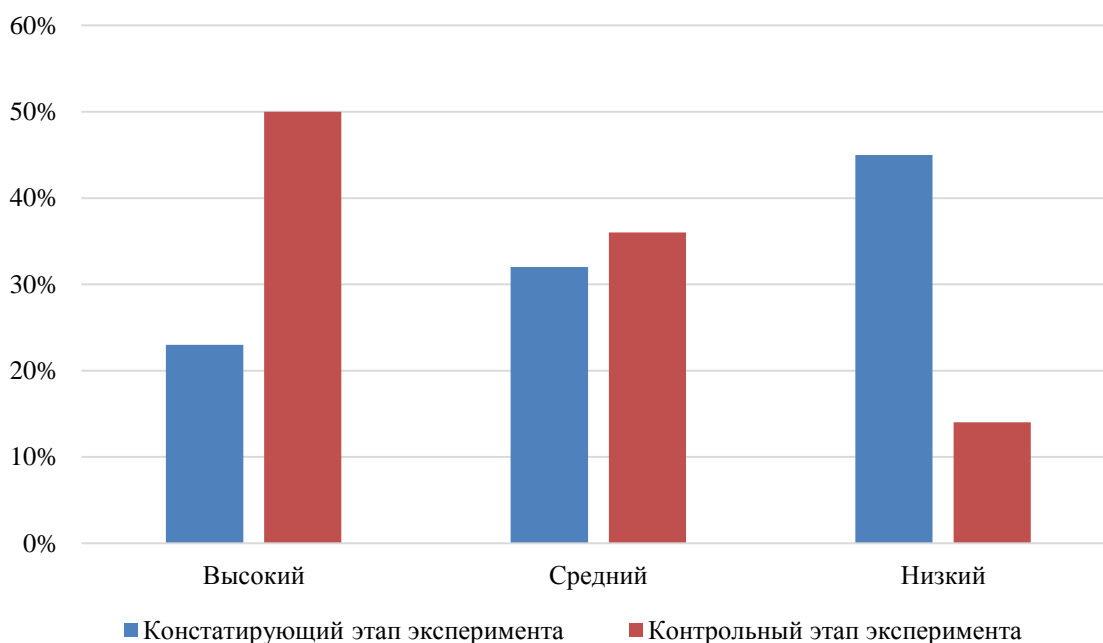
Из результатов, представленных на диаграмме (см. рисунок 11) можно отследить положительную динамику изменений уровня компетентности субъектов управления в частной дошкольной образовательной организации. Так, высокий уровень после эксперимента составил 55%, что выше чем уровень компетентности до эксперимента - 23 %. Респонденты отмечают, что, посещая различные мероприятия, направленные на понимание и представление о профессиональной деятельности (мастер-классы, тренинг, конкурсы и др.), они



получили возможность увидеть, как работают профессионалы в данной области и добиваются определённых высот, а также насколько может быть разнообразна профессия педагога. Это позволило развить мотивацию к данной деятельности и сформировать высокий интерес.

Низкий уровень снизился и составляет лишь 18 %, что значительно меньше, чем уровень компетентности до эксперимента 41%, что объясняется в процессе реализации Программы развития кадрового потенциала воспитатели при помощи индивидуальных маршрутов имели возможность корректировать свою деятельность, обращаться за помощью к специалистам, так как на протяжении всей реализации программы велось психолого–педагогическое сопровождение, что подтверждает оценка результата.

По результатам повторной диагностики уровня интеллектуального и личностного развития детей мы также выявили положительную динамику (рисунок 12).



**Рис. 12. Динамика уровня интеллектуального и личностного развития детей на констатирующем и контрольном этапе эксперимента (в %, n = 50 чел., май 2018 г.)**

По результатам диагностики, которые представлены на рисунке ..., мы видим, что высокий уровень интеллектуального и личностного развития детей

значительно повысился после эксперимента и составляет 50%, что значительно выше, чем высокий уровень психолого-педагогической готовности до эксперимента. Значительно снизился низкий уровень после эксперимента и составляет 14%.

По завершению заключительной диагностики, мы составили сравнительную таблицу результатов уровня управления качеством образовательных услуг в частном дошкольном образовательном учреждении детский сад «Умничка» города Тюмени (таблица 12).

Таблица 12

**Динамика уровня управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении на констатирующем и контрольном этапе эксперимента**

<b>Уровни</b>		
<b>Критерий управления качеством образовательных услуг</b>	<b>Качество администрирования</b>	
	Констатирующий эксперимент	Контрольный эксперимент
	Высокий	45%
	Средний	36%
Низкий	14%	
<b>Критерий управления качеством образовательных услуг</b>	<b>Компетентность субъектов управления</b>	
	Констатирующий эксперимент	Контрольный эксперимент
	Высокий	55%
	Средний	32%
Низкий	18%	
<b>Критерий управления качеством образовательных услуг</b>	<b>Уровень интеллектуального и личностного развития детей</b>	
	Констатирующий эксперимент	Контрольный эксперимент
	Высокий	50%
	Средний	36%
Низкий	14%	

Таким образом, необходимо отметить, позитивную динамику по всем критериям управления качеством образовательных услуг, а также, что наибольший сдвиг среди компонентов наблюдается в: качестве администрирования. Из данных представленных в таблице 12 можно сделать вывод о том, что результаты свидетельствуют о положительной динамике

повышения качества образовательных услуг после реализации модели управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

Результаты первичной и итоговой диагностики сравнивались путем их статистической обработки с использованием метода t-критерий Стьюдента (приложение 8). Данный метод является методом статистической обработки данных для определения значимости различий средних величин. Если рассчитанное значение t-критерия Стьюдента равно или больше критического, то можно говорить о статистической значимости различий между сравненными величинами, а если значение рассчитанного t-критерия Стьюдента равно меньше, соответственно различия сравниваемых величин статистически не значимы.

Формула расчета t- критерия имеет следующий вид:

$$t = \frac{|M_1 - M_2|}{\sqrt{\frac{\sigma_1^2}{N_1} + \frac{\sigma_2^2}{N_2}}}$$

Где  $M_1$ – среднее арифметическое первой сравниваемой совокупности,  $M_2$ – среднее арифметическое второй сравниваемой совокупности;  $\sigma_1$  и  $\sigma_2$  стандартное отклонение соответственно;  $N_1$  и  $N_2$ – количество человек в каждой совокупности.

После математического подсчета критерий Стьюдента  $t=2,042$ . Полученное значение t-критерия Стьюдента необходимо правильно интерпретировать. Для этого необходимо найти число степеней свободы  $f$  по следующей формуле:

$$f = (N_1 - N_2) - 2$$

В нашем случае степень свободы равна 38. Сравниваем полученное значение t-критерия Стьюдента 2,042 с критическим при  $p=0,05$  значением.

Степень свободы  $f=38$ , что соответствует 2,024 критическому значению, соответственно рассчитанный нами t-критерий (2,042) больше критического

значения, значит можно сделать вывод, что наблюдаемые различия статистически значимые.

Таким образом, в результате вторичной диагностики наша гипотеза нашла свое подтверждение, а результаты значимости были доказаны с помощью методики t-критерия Стьюдента.

## **Выводы по второй главе**

Изучение актуального состояния качества предоставляемых образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении показало, низкий уровень сформированности компонентов управления качеством образовательных услуг, а именно: качество администрирования, компетентность субъектов управления, интеллектуального и личностного развития детей, что подтверждается результатами констатирующего этапа эксперимента:

– частное дошкольное образовательное учреждение в большей степени направлено на улучшение материальных условий, нежели на качество предоставляемых ею услуг;

– педагогический персонал, работающий в частной образовательной организации не соответствует требованиям, предъявляемым к данной профессии;

– недостаточно развиты личностные качества и способности педагога, в частности, коммуникабельность, толерантность, педагогическая наблюдательность др.;

– воспитанники демонстрируют низкую степень вовлеченности в деятельность предоставляемую частным дошкольным образовательным учреждением.

Работа, которая велась на всех этапах реализации организационно-педагогических условий положительно повлияла на качество образовательных услуг, а проверкой результативности каждого из этапов была текущая диагностика. Все это позволяет, говорить о положительной динамике компонентов управления качеством образовательных услуг, тем самым можно отметить результативность содержания каждого из организационно-педагогических условий.

Выявленные организационно-педагогические условия управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении способствует ее развитию, поскольку динамика уровня управления качеством

образовательных услуг после эксперимента положительная, а уровень профессиональной компетентности высокий (таблица 12).

Таким образом, сравнительный анализ данных об уровне управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении, полученных на констатирующем и контрольном этапах эксперимента показал, что респонденты, в конечном счете, продемонстрировали повышение качества администрирования, рост уровня компетентности субъектов управления и уровень интеллектуального и личностного развития детей, что свидетельствует об эффективности осуществлённых нами в ходе экспериментальной работы преобразований в области качества образовательных услуг.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Теоретическое обоснование управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации позволило сформулировать следующие основные выводы.

1. На основе анализа литературы посвященной проблеме управления качеством образовательных услуг, мы определили, что качество образовательных услуг определяется как совокупность принципов и методов организации воспитательно-образовательного процесса, удовлетворяющее актуальным потребностям потребителей образовательных услуг.

2. Также анализ специальной литературы позволил нам выделить условия повышения качества предоставляемых образовательных услуг в дошкольном образовании: квалифицированный педагогический персонал, мониторинг деятельности образовательного учреждения, индивидуальные образовательные траектории дошкольников.

3. Сравнительный анализ форм управления муниципальной и частной дошкольной образовательной организации помог выявить сильные и слабые стороны, что позволило сконцентрировать внимание на положительном управленческом опыте обеих форм управления и интегрировании его в единые условия управления качеством образовательных услуг в дошкольной образовательной организации.

4. На основе сформулированного нами понятия качество образовательных услуг и составляющих ее компонентов, мы разработали критериально-оценочный аппарат, который представляет синтез критериев и показателей, определяющих уровни развития управления качеством образовательных услуг: высокий, средний и низкий.

6. Результатом реализации организационно-педагогических условий управления качеством образовательных услуг, предоставляемых дошкольной образовательной организацией является позитивная динамика уровня интеллектуального и личностного развития детей.

7. Также был описан опыт реализации организационно-педагогических условий управления качеством образовательных услуг, предоставляемых дошкольной образовательной организацией. Практическая часть исследования позволила нам констатировать следующее:

1) работа которая велась на всех этапах развития кадрового потенциала педагогического коллектива: погружение, активное взаимодействие и продуктивная деятельность, положительно повлияла на качество образовательных услуг, а проверкой результативности каждого из этапов была текущая диагностика. Все это позволяет, говорить о положительной динамике компонентов управления качеством образовательных услуг, тем самым можно отметить результативность содержания каждого их этапов развития кадрового потенциала.

2) разработанные условия управления качеством образовательных услуг в дошкольном образовательном учреждении способствует ее развитию, поскольку динамика уровня управления качеством образовательных услуг после эксперимента положительная, а уровень профессиональной компетентности высокий (таблица 10).

Таким образом, в ходе опытно-экспериментальной работы положения выдвинутой нами гипотезы нашли своё подтверждение, заключающиеся в следующем: если в частной дошкольной образовательной организации реализуются условия повышения качества образовательных услуг, основанные на интеграции положительного управленческого опыта муниципальных и частных образовательных организаций, а именно:

- реализуется система повышения квалификации педагогических кадров, основанная на обмене инновационным опытом, применении современных интерактивных методов и индивидуальной программы развития;
- осуществляется комплексный мониторинг деятельности образовательной организации, включающий в себя выработку критериев и показателей, формирующих целостное представление о предоставляемых образовательных услугах с точки зрения их соответствия стандартам (нормам);



– организация образовательной деятельности осуществляется на основе индивидуальных образовательных траекторий дошкольников, то это будет способствовать положительной динамике показателей качества образовательных услуг, то есть: повышению качества администрирования, росту уровня компетентности субъектов управления и уровня интеллектуального и личностного развития детей.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовая база исследования:

1. Письмо Министерства образования и науки РФ и Департамента общего образования от 28 февраля 2014 года № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 27.04.2018).
2. Постановление Правительства РФ от 11.03.2011 № 164 «Об осуществлении государственного контроля (надзора) в сфере образования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 27.04.2018).
3. Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 26.09.2013 № 30038) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 12.01.2018).
4. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 14 ноября 2013 г. № 30384) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 24.05.2018).
5. «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» СанПин 2.4.1.3049-13 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 09.05.2018).
6. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования» Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 18.04.2018).

7. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения 18.04.2018).

Научно-методическая литература:

8. Абрамовских, Н.В. Педагогический мониторинг в образовательном процессе дошкольного учреждения // Н.В. Абрамовских. – Стандарты и мониторинг в образовании. – Москва: Альтеро, 2013. – 215 с.

9. Авдеев В.А. Проблемы негосударственных образовательных учреждений в России. – Москва: Первое сентября, 2009. – 101 с.

10. Алиева Т.И. Федеральный эксперимент по реализации основного содержания дошкольного образования // Дошкольное воспитание. – Иркутск, 2009. – 216 с.

11. Алебастрова А.А. Справочник заведующего ДОУ. – Москва: Вако, 2011. – 208 с.

12. Асмолов А.Г. Системно–деятельностный подход в разработке стандартов нового поколения. – Москва, 2009. – 271 с.

13. Афанасьев В.Г. Моделирование как метод исследования социальных систем. – Москва: Наука, 2011. – 310 с.

14. Багаутдинова С.Ф., Санникова Л.Н. Управление дошкольным образованием. – Москва: ФЛИНТА, 2015. – 213 с.

15. Безадзе Н.Г. Сущность, цели и задачи кадрового планирования // Управление персоналом в сфере наукоемкого бизнеса – Москва: Инфра–М, 2010. – 156 с.

16. Белая К.Ю. Методическая работа в ДОУ: анализ, планирование, формы и методы. – Москва: ТЦСфера, 2008. – 101 с.

17. Белая К.Ю. Ежедневник старшего воспитателя детского сада. – Москва: ООО «Издательство Астрель», 2000 г. – 208 с.

18. Бессолицына Р.В. Инновационные подходы к организации научно-методической работы // Методист. – 2009. – 162 с.

19. Биличенко Г.Г. Создание ДООУ с приоритетным направлением развития. – М.: ТЦСфера, 2009. – 160 с.
20. Буханков М.И. Управление персоналом: Учебник. – М.:ИНФРА-М,2011.–368с.-(Высшееобразование).
21. Вертохвостова Г.А. Концепция управления образовательным учреждением. – Кемерово: Издательство КРИПК и ПРО , 2009. – 161 с.
22. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие // В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
23. Воронова А.И. Дошкольное образование. Вчера. Сегодня. Завтра. – М.: Издательство: Журнал «Воспитание школьников», 2008. – 145 с.
24. Давыдов В.В. Проблема развивающего обучения. – М.: Педагогика, 2012. – 320 с.
25. Дошкольное образование в России. Сборник действующих нормативно-правовых документов и научно-методических материалов // Под ред. Р.Б. Стеркиной. – М.: Издательство АСТ, 2011. – 336 с.
26. Дьяченко О.М., Лаврентьева Т.В. Психическое развитие дошкольника. – М.: Педагогика, 2010. – 127 с.
27. Загвязинский В.И. Методология и методика дидактического исследования. – М.: Педагогика, 2008. – 160 с.
28. Заславская О.В. Некоторые аспекты моделирования учебного процесса в связи с созданием воспитательной системы // О.В. Заславская. –М.: Изд-во РОУ, 2011. – 120 с.
29. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2009. – 233 с.
30. Ильенко Л.П. Программа развития общеобразовательного учреждения: Пособие для руководителей общеобразовательных учреждений и органов управления образованием // Л.П. Ильенко. – М.: АРКТИ, 2012. – 128 с.
31. Комарова Т.С. Основы управления дошкольным учреждением // Социально-педагогические проблемы организации управления в системе

дошкольного воспитания: Сб. научных трудов / /Под ред. Т.С. Комаровой. – М., 1981. – 301 с.

32. Коротаяев В.А. Развитие современной системы дошкольных учреждений. – М.: Издательство: Журнал «Воспитание школьников», 2011. – 234 с.

33. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие // А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. С 120.

34. Конаржевский Ю.А. Системный подход к анализу воспитательного мероприятия. – Челябинск, 2012. – 205 с.

35. Литвиненко Э.В. Экспертное оценивание в лицензировании и аттестации образовательных учреждений и управленческих кадров. – М.: «5 за знания», 2008. – 266 с.

36. Павлов Ю.В. Статистическая обработка результатов педагогического эксперимента. – М.: Знание, 1974. – 50 с.

37. Парамонова Л.А., Алиева Т.И., Трифонова Е.В. Система оценки качества образовательной работы и индивидуального развития детей. Москва: ТЦ«Сфера», 2015. – 96 с.

38. Поздняк Л.В. Управление дошкольным образованием. – М.: «Академия», 2010. – 432 с.

39. Полонский В.М. Словарь понятий и терминов по законодательству Российской Федерации об образовании. – М., 2015. – 316 с.

40. Поляков С.Д. Психопедагогика воспитания. – М.: Новая школа, 2012. – 160 с.

41. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами. – М.: Педагогическое общество России, 2009 – 430 с.

42. Сорокова М.Г. Современное дошкольное образование: США, Германия, Япония. М., 2013. – 382 с.

43. Степанов Е.Н. Моделирование воспитательной системы образовательного учреждения: теория, технология, практика. –Псков: ПОИПКРО, 2010. – 263 с.
44. Стеркина Р.Б. Дошкольное образование в России. Сборник действующих нормативно-правовых документов и научно-методических материалов. – М.: Издательство АСТ, 2011. – 336 с.
45. Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: ТЦ Сфера, 2011. – 240 с.
46. Управление дошкольным образованием: учеб.пособие для студенто в высш. пед. учеб. заведений // Р.М.Чумичева, Н.А.Платохина. –М.: Издательский центр «Академия», 2011. – 400 с.
47. Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие // под ред. М.М. Поташника – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.
48. Чайран Ю.А., Лукьянова А.А. Формирование инвестиционной привлекательности предприятий // Издательство: «Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. Академика М.Ф. Решетнева» ,№3 (29) 2010. –187 –191 с.
49. Фалюшина Л.И. Управление качеством образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении: Пособие для руководителей ДООУ. – М.: АРКТИ, 2003. – 260 с.
50. Шилкина А.И. Современная модель функционирования негосударственного образовательного учреждения. –М.: Издательство: Журнал «Вопросыпедагогики», 2013. – 123 с.
51. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. – Москва: Алфей, 2008. – 280 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

<b>Наименование программы</b>	Программа повышения профессиональной компетентности педагогического коллектива ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмень на 2018-2020 гг.
<b>Разработчики программы</b>	Колупаева Елена Павловна, студент 2 курса направления «Педагогическое образование» магистерской программы «Управление образованием»; Патрушева Инга Валерьевна, доцент кафедры общей и социальной педагогики, кандидат педагогических наук.
<b>Назначение программы</b>	Создание условий для повышения профессиональной компетентности педагогического коллектива частной дошкольной образовательной организации.
<b>Основание для разработки программы</b>	Федеральный Закон «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ; Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 14 ноября 2013 г. № 30384); Письмо Министерства образования и науки РФ и Департамента общего образования от 28 февраля 2014 года № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования».
<b>Сроки реализации программы</b>	2 года
<b>Цель программы</b>	Создание системы повышения квалификации, профессиональной компетентности педагогического коллектива частной дошкольной образовательной организации.

## **РАЗДЕЛ I**

### **1.1. Пояснительная записка**

Программа развития кадрового потенциала педагогического коллектива частного дошкольного образовательного учреждения детского сада «Умничка» города Тюмени (далее - Программа) является документом, позволяющий педагогическим работникам частного дошкольного образовательного учреждения детского сада «Умничка» города Тюмени (далее – ЧДОУ д/с «Умничка») который способствует повышению квалификационного уровня педагогов, уровня компетенции и творческого потенциала.

### **1.2. Цель программы развития кадрового потенциала педагогического коллектива**

Создание системы повышения квалификации, профессиональной компетентности педагогического коллектива частной дошкольной образовательной организации.

### **1.3. Задачи программы развития кадрового потенциала педагогического коллектива**

- 1) обеспечить ЧДОУ квалифицированными кадрами;
- 2) проводить мониторинг состояния повышения квалификации педагогов;
- 3) мотивировать и стимулировать педагогических кадров, направленных на повышение качества обучения, воспитания и развития детей дошкольного возраста.
- 4) создание условий в учреждении для внутрисистемного повышения квалификации педагогов и непрерывного образования педагогических кадров.

### **1.4. Финансирование программы развития кадрового потенциала педагогического коллектива**

- 1) бюджет города Тюмени;
- 2) финансовые средства от приносящей доход деятельности;
- 3) спонсорская помощь.

## **РАЗДЕЛ II**

### **2.1. Нормативно-правовая база программы развития кадрового потенциала педагогического коллектива**

Программа является организационной основой образовательной деятельности Учреждения на период с 2018 по 2020 год.

Программа разработана на основе анализа состояния деятельности Учреждения.

Программа разработана в соответствии с требованиями:

1. Федеральный Закон «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ;



2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 17 октября 2013г. № 1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 14 ноября 2013 г. № 30384);
3. Письмо Министерства образования и науки РФ и Департамента общего образования от 28 февраля 2014 года № 08-249 «Комментарии к ФГОС дошкольного образования».

## **2.2. Характеристика проблемы**

Дошкольный период является первым шагом к социализации ребенка, именно здесь он начинает примерять на себя множество социальных ролей.

Концепция дошкольного воспитания ориентирует дошкольное учреждение на поиск новых подходов и педагогических технологий, предусматривающих повышение качества содержания дошкольного образования. Возрастающие запросы родителей направлены на более высокий уровень развития детей, укрепление их здоровья, подготовленность детей к обучению в школе. Увеличивается количество родителей, которые нуждаются в помощи по воспитанию детей раннего возраста.

Ведущей идеей программы выступает идея развития, которая направлена на качественные преобразования системы дошкольного образования ЧДОУ путем творческой реализации внутреннего потенциала этой системы, ее резервов и эффективного использования ресурсов микросоциума.

## **2.3. Анализ кадрового состава ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени**

В настоящее время образовательный процесс в частном дошкольном образовательном учреждении обеспечивают 15 сотрудников, в том числе 5 воспитателей, 5 младших воспитателей, специалисты: методист, старший воспитатель, инструктор по физической культуре, музыкальный руководитель, старшая медицинская сестра.

Возраст педагогического коллектива ЧДОУ д/с «Умничка» составляет: 20-25 лет – 7 педагогов, 25-30 лет – 5 педагогов, 35-40 лет – 3 педагога (рис. 1).



**Рисунок 1. Возраст педагогического коллектива ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени**

Педагогический стаж педагогического коллектива составляет:  
 без стажа – 3 педагога, 1-5 лет – 10 педагогов, 5 и более лет – 2 педагога (рис. 2).



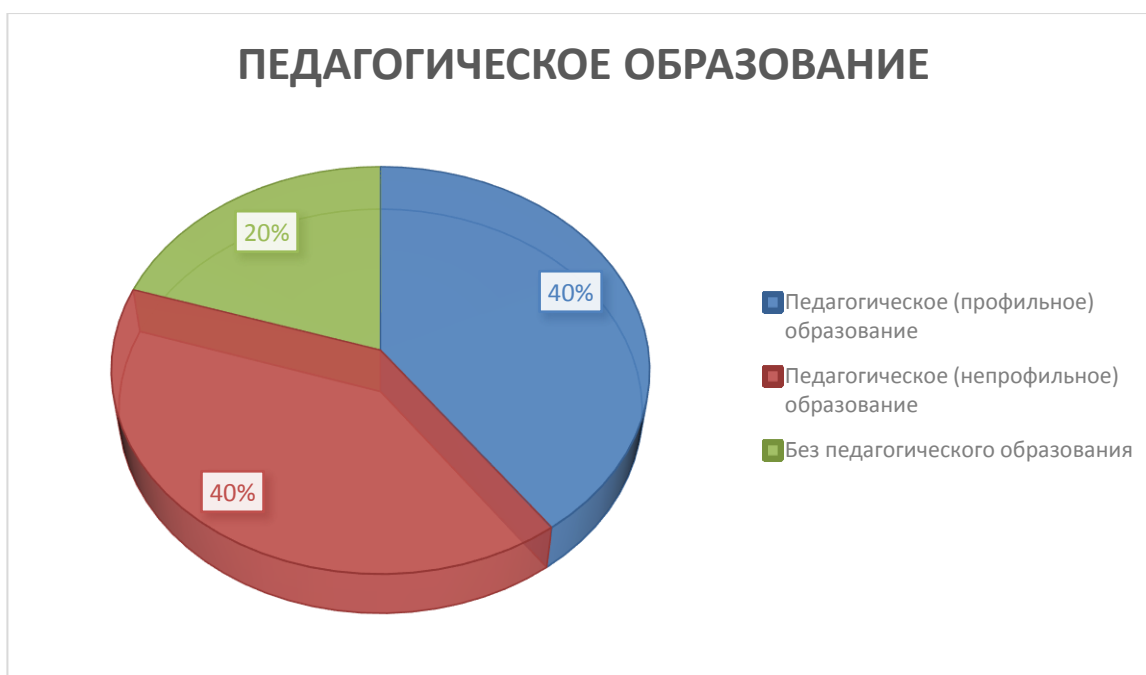
**Рисунок 2. Педагогический стаж педагогического коллектива ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени**

Первую квалификационную категорию имеет – 1 педагог (12%), со второй квалификационной категорией – 1 педагог (6%), соответствие занимаемой должности – 2 педагога (6%) (рис. 3).



**Рисунок 3. Квалификационные категории педагогического коллектива ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени**

Педагогическое образование (профильное) имеется у 6 сотрудников, педагогическое (непрофильное) образование – 6 сотрудников, без педагогического образования – 3 сотрудника (рис. 4).



**Рисунок 4. Педагогическое образование педагогического коллектива ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени**

Педагогический коллектив ЧДОУ имеет различный уровень образования: средне-специальное образование – 4 педагога, бакалавриат – 9 педагогов, специалитет – 2 педагога (рис. 5).



**Рисунок 5. Уровень образования педагогического коллектива ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени**

В ЧДОУ д/с «Умничка» города Тюмени имеются следующие ставки сотрудников:

Должность	Количество ставок
Методист	1 ставка
Старший воспитатель	1 ставка
Воспитатель	5 ставок
Младший воспитатель	5 ставок
Инструктор по физической культуре	0,5 ставок
Музыкальный руководитель	0,5 ставок
Медицинский персонал	0,5 ставок

#### 2.4. Материально-техническое обеспечение программы

*Технические средства обучения:*

- 1) мультимедийный проектор;
- 2) ноутбук, телевизор;
- 3) магнитофон;
- 4) лазерный принтер (цветной);

*Методическое обеспечение:*

Медиатека:

- 1) необходимый дидактический материал;
- 2) библиотека учебно-методической литературы;

*Информационное обеспечение:*

- 1) подключение к сети Интернет.

- 2) регулярное обновление банка нормативно-правовой документации, регламентирующей деятельность дошкольной образовательной организации;
- 3) весь педагогический персонал владеет начальными навыками пользования ИКТ.

### 2.5. Этапы реализации программы развития кадрового потенциала педагогического коллектива

Этапы реализации программы	Цель этапа
1 этап подготовительный (2017 год)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование нормативной правовой базы ЧДОУ</li> <li>• Создание условий для инновационной деятельности.</li> <li>• Изучение потребностей родителей и возможностей педагогического коллектива для организации дополнительного образования.</li> <li>• Ознакомление с новыми педагогическими технологиями.</li> <li>• Определение направлений инновационной деятельности.</li> </ul> <p>Создание творческой группы с целью разработки плана реализации Программы.</p>
2 этап основной (2018 год)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация системы мероприятий Программы.</li> <li>• Отслеживание результатов.</li> </ul> <p>Корректировка деятельности.</p>
3 этап заключительный (2018) год	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подведение итогов реализации программы.</li> <li>• Открытие на базе учреждения сети дополнительных образовательных услуг на платной основе для детей посещающих ЧДОУ.</li> <li>• Комплексная диагностика детей.</li> <li>• Разработка методических рекомендаций по созданным программам.</li> </ul> <p>Создание мониторинговой системы.</p>

### РАЗДЕЛ III

#### 3.1. Система мероприятий программы развития кадрового потенциала педагогического коллектива

№	Мероприятия
1	Анализ кадровой ситуации в системе ЧДОУ для прогнозирования потребности в педагогических кадрах на последующие учебные годы.
2	Обобщение и трансляция передового педагогического опыта. профессиональные смотры - конкурсы.
4	Привлечение в ЧДОУ молодых воспитателей.
5	Создание информационного банка данных, обеспечивающих эффективность использования инноваций в системе дошкольного образования.
6	Участие воспитателей в реализации модели сетевой организации методической работы по повышению профессиональной компетентности педагогов ЧДОУ.
7	Курсы повышения квалификации.
8	Дополнительные курсы «Внедрение современных компьютерных технологий в образовательный процесс».
9	Проблемные семинары, семинары-практикумы, конференции для педагогов всех категорий.
10	Открытые мероприятия для педагогов.
11	Участие в различных конкурсах педагогического мастерства города.
12	Аттестация кадров.
13	Педагогические советы.
15	Временные творческие объединения по основным направлениям работы.
16	Создание условий для использования педагогами информационно-коммуникативных технологий в образовательном процессе.
17	Обобщение и распространение опыта.
18	Обновление сайта.
19	Активность работы в сети Интернет.
20	Стимулирование успешной профессиональной деятельности и творческой инициативы, участие в инновационной деятельности.
21	Представление и награждение лучших работников государственными, муниципальными и отраслевыми наградами.
22	Создание оптимальных санитарно-гигиенических условий.

### **3.2. Ожидаемый результат**

- повышение качества образовательных услуг в ЧДОУ;
- совершенствование педагогических технологий;
- рост общекультурной и профессиональной компетентности педагогов;
- создание гибкой системы повышения профессионального мастерства педагогических работников в процессе педагогической деятельности;
- рост профессионального уровня педагогических работников;
- рост социально-профессионального статуса педагогов;
- повышение персональной ответственности каждого воспитателя за результаты своего педагогического труда на основе регулярного самоанализа совместной деятельности и других мероприятий, в том числе и в системе внутреннего мониторинга.

### **3.3. Рекомендации по использованию программы развития кадрового потенциала педагогического коллектива**

Программа развития кадрового потенциала педагогического коллектива ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени может быть применена к использованию как полностью, так и частично в зависимости от поставленных учреждением целей.

Данную Программу необходимо проводить совместно с педагогом-психологом, специалистами узкого профиля подготовки.

В завершении в качестве контрольной диагностики результатов Программы может быть использована программа внутреннего мониторинга деятельности частной дошкольной образовательной организации.

## ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ

<b>Наименование программы</b>	Программа внутреннего мониторинга качества образовательных услуг в частной дошкольной образовательной организации детский сад «Умничка» г. Тюмени
<b>Разработчики программы</b>	Колупаева Елена Павловна, студент 2 курса направления «Педагогическое образование» магистерской программы «Управление образованием»; Патрушева Инга Валерьевна, доцент кафедры общей и социальной педагогики, кандидат педагогических наук.
<b>Назначение программы</b>	Установление соответствия условий и качества предоставляемых образовательных услуг в частном дошкольном образовательном учреждении требованиям федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, а также выявление проблем, влияющих на качество образования в целом.
<b>Основание для разработки программы</b>	Федеральный Закон «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ; Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования» Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155; Постановление Правительства РФ от 11.03.2011 № 164 «Об осуществлении государственного контроля (надзора) в сфере образования» Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 № 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 26.09.2013 № 30038) «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» Сан Пин 2.4.1.3049-13 Устав ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени Положение о внутренней системе оценки качества образования в ДОУ.



## **РАЗДЕЛ I**

### **1.5. Пояснительная записка**

Программа внутреннего мониторинга качества образовательных услуг (далее – Программа) частного дошкольного образовательного учреждения детского сада «Умничка» города Тюмени (далее - ЧДОУ) является нормативной регламентацией функционирования системы внутреннего мониторинга качества образования и устанавливает содержание и порядок осуществления внутреннего мониторинга качества образовательных услуг в ЧДОУ. Под внутренним мониторингом качества образования в ЧДОУ понимается вид деятельности по информационному обеспечению управления дошкольным образовательным учреждением, основанный на систематическом стандартизированном изучении состояния основных и обеспечивающих видов деятельности дошкольного образовательного учреждения, условий и результатов их осуществления.

### **1.6. Цель программы мониторинга**

Установление соответствия условий и качества предоставляемых образовательных услуг в частном дошкольном образовательном учреждении требованиям федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования, а также выявление проблем, влияющих на качество образования в целом.

### **1.7. Задачи программы мониторинга**

- 1) систематическое отслеживание и анализ состояния качества образовательных услуг в ЧДОУ для принятия обоснованных и своевременных управленческих решений, направленных на повышение качества образовательного процесса и образовательного результата;
- 2) максимальное устранение эффекта неполноты и неточности информации о качестве образования, как на этапе планирования образовательных результатов, так и на этапе оценки эффективности образовательного процесса по достижению соответствующего качества образования.

## **РАЗДЕЛ II**

### **2.1. Нормативно-правовая база программы мониторинга**

Программа внутреннего мониторинга качества образовательных услуг в ЧДОУ разработана в соответствии с:

Закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273 ФЗ от 29.12.2012;

Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования» Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155;

осуществлении государственного контроля (надзора) в сфере образования»;

Приказ Минобрнауки России от 30.08.2013 N 1014 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам дошкольного образования» (Зарегистрировано в Минюсте России 26.09.2013 № 30038);

«Санитарно-эпидемиологические требования к условиям и организации обучения в общеобразовательных учреждениях» Сан Пин 2.4.1.3049-13

Устав частного дошкольного образовательного учреждения детский сад «Умничка» города Тюмени.

Положение о внутренней системе оценки качества образования в ЧДОУ.

## 2.2. Материально-техническое обеспечение программы

*Технические средства обучения:*

- 1) мультимедийный проектор;
- 2) ноутбук, телевизор;
- 3) лазерный принтер (цветной);

*Методическое обеспечение:*

Медиатека:

- 4) необходимый дидактический материал;
- 5) библиотека учебно-методической литературы;

*Информационное обеспечение:*

- 6) подключение к сети Интернет.
- 7) регулярное обновление банка нормативно-правовой документации, регламентирующей деятельность дошкольной образовательной организации;
- 8) весь педагогический персонал владеет начальными навыками пользования ИКТ.

## 2.3. Этапы реализации программы

Этапы реализации программы	Цель этапа
1 этап подготовительный (2016 год)	Определение объекта системы оценки качества образования, установление параметров. Подбор, адаптация, разработка, систематизация нормативно-диагностических материалов, методов контроля. Сбор информации по различным аспектам образовательного процесса, обработка и анализ информации по различным аспектам образовательного процесса.
2 этап основной (2017 год)	Реализация системы мероприятий Программы. Отслеживание результатов. Корректировка деятельности.
3 этап	Подведение итогов реализации программы.

заключительный (2018) год	Предоставление всем участникам образовательного процесса и общественности достоверной информации о качестве образовательных услуг; принимать обоснованные и своевременные управленческие решения по совершенствованию образования и повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг при принятии таких решений. Разработка методических рекомендаций по созданным программам.
------------------------------	--

## РАЗДЕЛ III

### 3.1. Система мероприятий программы мониторинга

Критерий оценки	Показатель	Метод изучения	Инструмент исследования
Качество администрирования	самооценка и оценка коллективом стиля управленческой деятельности, соответствия его тем условиям и ситуации, в которых реализуется образовательная программа	Мониторинг качества управления УВП в ДОУ	Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева) Оценка психологической атмосферы в организации Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк Анкета «Демотивирующие факторы в организации»
	достижение целей и задач образовательной программы		
	эффективность использования ресурсов: творческого потенциала педагогов, организации их труда, рациональное использование материальной, научно-методической базы		
	реализация функций управления в достижении целей и задач образовательной программы		
	уровень управленческой компетентности администраторов ДОУ, специалистов, возглавляющих структурные подразделения		
Компетентность субъектов управления	владение методами психологической и педагогической диагностики развития детей	Мониторинг уровня квалификации	Анкетирование (Диагностика ведущего состояния «я» в управленческом общении, Полярные профили изучения подчиненных, Экспресс-диагностика организаторских способностей), посещение учебных занятий, изучение результатов творческой деятельности педагога
	самодиагностика своей профессиональной и психологической деятельности		
	умение оценить условия, в которых пребывают дошкольники	Мониторинг учебно-воспитательного процесса	
	умения организовать и проводить разные виды деятельности детей		
Уровень интеллектуального и личностного развития детей	оценки уровня интеллектуального развития детей, их личностных особенностей (например, оптимальность развития коммуникативных навыков, уровня самооценки, отсутствие нарушений развития личности), оценка творческих способностей детей, оценка физических показателей и показателей здоровья	Мониторинг образовательной подготовки воспитанников	М.М. Безруких «Диагностика готовности детей старшего дошкольного возраста к процессу обучения в школе»

### **3.4. Рекомендации по использованию программы мониторинга**

Программа внутреннего мониторинга качества образовательных услуг в ЧДОУ д/с «Умничка» г. Тюмени может быть применима к использованию как дополнение к общему мониторингу.

Данную Программу необходимо проводить административному персоналу, компетентному в вопросах требований к качеству образовательных услуг, предъявляемых государством к дошкольному образованию.

### Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

(В.П. Захарова и А.Л. Журавлева)

Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом. Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

**Инструкция:** «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: \*; +; -. Ставьте отметки на листе ответов».

#### Текст опросника

- а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
  - б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
  - в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
- 
- а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
  - б. Приказывает так, что хочется выполнить.
  - в. Приказывать не умеет.
- 
- а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
  - б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
  - в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
- 
- а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
  - б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
  - в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
- 
- а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
  - б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
  - в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
- 
- а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
  - б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
  - в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
- 
- а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

- б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
  - в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
- а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
  - б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
  - в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
- а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
  - б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
  - в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
- а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
  - б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
  - в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
- а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
  - б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
  - в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
- а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
  - б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
  - в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
- а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
  - б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
  - в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
- а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
  - б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
  - в. Контролирует работу от случая к случаю.
- а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
  - б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
  - в. Не может влиять на дисциплину.
- а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
  - б. С руководителем работать интересно.
  - в. Подчиненные предоставлены самим себе.

**Ключ**

№	а	б	в
1	д	к	п
2	д	к	п
3	к	п	д
4	д	п	к
5	п	д	к
6	к	д	п
7	п	к	д
8	к	п	д
9	д	к	п
10	к	п	д
11	п	д	к
12	д	к	п
13	п	к	д
14	к	д	п
15	к	д	п
16	д	к	п

**Интерпретация:** Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

Директивный компонент – Д Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент – П Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный компонент – К Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.



### Тест «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой начальник – подчиненный (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»). С помощью соответствующих вопросов можно оценить три параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости: компетентность руководителя, его профессиональное мастерство (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19); эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20); требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18). Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

Руководитель – отличный специалист.

У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.

Руководитель – справедливый человек.

Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.

Руководитель – чуткий человек.

Слово руководителя для меня – закон.

Руководитель умело организует мою деятельность.

Я вполне доволен руководителем.

Руководитель достаточно требователен ко мне.

Руководитель всегда может дать разумный совет.

И Я полностью доверяю руководителю.

Оценка руководителя очень важна для меня.

Руководитель всегда инициативен и находчив.

Работать с руководителем – одно удовольствие.

Руководитель уделяет мне много внимания.

Руководитель знает мои способности и интересы.

Руководитель всегда понимает мое настроение.

Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.

Руководитель зря не накажет.

Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

**Каждый ответ оценивается в один балл.** Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

### Диагностика ведущего состояния «я» в управленческом общении

Оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 10.

Мне порой не хватает выдержки.

Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.

Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.

Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.

Меня провести нелегко.

Мне бы понравилось быть воспитателем.

Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.

Думаю, что я правильно понимаю все происходящее вокруг.

Каждый должен выполнять свой долг.

Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.

Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.

Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.

Я, как и многие люди, бываю обидчив.

Мне удастся увидеть в людях больше, чем они говорят о себе.

Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.

Я – увлекающийся человек.

Мой основной критерий оценки человека – объективность.

Мои взгляды непоколебимы.

Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.

Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.

Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

**Подсчитайте отдельно сумму баллов:**

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 (Д – «Дитя»);

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 (В – «Взрослый»);

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 (Р – «Родитель»).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания. Если у вас получилась формула:

ВДР, то значит, что вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и непосредственны, не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Сочетание РДВ свидетельствует о категоричности и самоуверенности. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем, не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Все это может осложнить процесс общения с подчиненными.

Сочетание ДВР говорит о непосредственности и эмоциональности как главных составляющих процесса общения. Но эти качества хороши до определенных пределов. Если они начинают мешать общению, то пора взять эмоции под контроль.

## Экспресс-диагностика организаторских способностей

### Назначение.

Предлагаемая методика дает возможность более глубоко разобраться в структуре организаторских способностей и одновременно выявить уровень владения ими.

**Инструкция.** Перед вами 20 вопросов, требующих однозначного ответа «да» или «нет». В бланке ответов необходимо рядом с номером вопроса проставить соответствующий для вас ответ.

### Опросник

Вам часто удается склонить своих друзей или коллег к своей точке зрения?

Вы часто попадаете в такие ситуации, когда затрудняетесь в том, как поступить?

Доставляет ли вам удовольствие общественная работа?

Вы обычно легко отступаете от своих планов и намерений?

Вы любите придумывать или организовывать с окружающими игры, соревнования, развлечения?

Вы часто откладываете на завтра то, что можно сделать сегодня?

Вы обычно стремитесь к тому, чтобы окружающие поступали в соответствии с вашими мнениями или советами?

Это верно, что у вас редко бывают конфликты с друзьями, если они нарушают свои обязательства?

Вы часто в своем окружении берете на себя инициативу при принятии решения?

Это верно, что новая обстановка или новые обстоятельства могут выбить вас на первых порах из привычной шлеи?

У вас, как правило, возникает чувство досады, когда что-либо из задуманного не получается?

Вас раздражает, когда приходится выступать в роли посредника или советчика?

Вы обычно активны на собраниях?

Это верно, что вы стараетесь избегать ситуаций, когда нужно доказывать свою правоту?

Вас раздражают поручения и просьбы?

Это верно, что вы стараетесь, как правило, уступать друзьям?

Вы обычно охотно берете на себя участие в организации праздников, торжеств?

Вас выводит из себя, когда опаздывают?

К вам часто обращаются за советом или помощью?

У вас в основном получается жить по принципу «дал слово - держи»?

### Обработка и интерпретация результатов

Анализ результатов начинается с сопоставления полученных ответов с приведенным ниже ключом.

#### Ключ

«Да»: 1,3, 5,7,9,11,13,17,18, 19, 20.

«Нет»: 2, 4, 6, 8, 10,12, 14,15, 16.

Затем необходимо подсчитать сумму совпадений с ключом. Коэффициент организаторских способностей равен дроби, где числитель - сумма совпадений с ключом, умноженная на 100%, а знаменатель - 20. Критерии для выводов: до 40% - уровень организаторских способностей низкий; 40-70% - средний; свыше 70% - высокий.

### Полярные профили изучения подчиненных

Методика полярных профилей позволяет осуществить анализ как самохарактеристик подчиненных, так и независимых характеристик о них. Эти характеристики дают сам подчиненный, его непосредственный начальник, его коллеги по работе и др. (каждый на отдельном бланке). Самооценка подчиненного и оценка окружающими производится по 10-балльной системе. Полученные оценки затем переносятся на отдельный итоговый бланк и отражаются графически в виде профилей (каждая оценка отражается особым способом). Преимущества методики в том, что она позволяет оперативно выявить уровень как самооценки подчиненного, так и оценки его окружающими. Кроме того, заполнение бланка методики связано с осуществлением подчиненным анализа своих собственных личностных и интеллектуальных качеств, активизацией его размышлений о самом себе.

#### Бланк методики полярных профилей

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Вспыльчивый											Сдержанный
Лицемерный											Искренний
Пессимист											Оптимист
Тревожный											Спокойный
Разбросанный											Целеустремленный
Замкнутый											Общительный
Легкомысленный											Серьезный
Возбудимый											Уравновешенный
Уступчивый											Принципиальный
«Высочка»											Скромный
Безвольный											Волевой
Глупый											Умный
Агрессивный											Миролюбивый
Ранимый											Невозмутимый
Грубоватый											Тактичный
Ленивый											Трудолюбивый
Черствый											Добрый
Пассивный											Активный
Самовлюбленный											Самокритичный

После оформления итогового бланка предметом анализа руководителем становятся следующие вопросы: какие качества подчиненный оценивает либо предельно низко (на 1-2 балла), либо предельно высоко (на 9-10 баллов) и почему; какие качества подчиненного окружающие оценивают либо предельно низко (на 1-2 балла), либо предельно высоко (на 9-10 баллов) и почему; какие качества и подчиненный, и окружающие затруднились оценить и почему.

### Оценка психологической атмосферы в организации

Методика используется для оценки психологической атмосферы в организации. В основе лежит метод семантического дифференциала. Ниже представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак \*, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в организации, по мнению отвечающего.

Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная) баллов. На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в организации. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. Надежность увеличивается и в сочетании с другими методиками (например, социометрией).

#### Пример заполненного бланка методики.

В предлагаемом бланке приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей организации. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак \*, тем более выражен этот признак в вашей организации.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимоподдержка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

## Бланк диагностического исследования

### Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в исследовании, направленном на изучение оценки качества деятельности образовательной организации. При заполнении анкеты внимательно читайте вопросы и инструкции к ним. Выбирайте тот ответ, который соответствует Вашему мнению. Полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде. Анонимность и конфиденциальность гарантируем.

### Заранее благодарим за участие в анкетировании!

Пол: Возраст: Должность: Стаж работы: \_\_\_\_\_.

### Задание № 1

**Инструкция:** «Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: \*, +, -. Ставьте отметки на листе ответов».

1.
  - а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
  - б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
  - в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2.
  - а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
  - б. Приказывает так, что хочется выполнить.
  - в. Приказывать не умеет.
3.
  - а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
  - б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
  - в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
4.
  - а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.
  - б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
  - в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5.
  - а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.
  - б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.
  - в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
6.
  - а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
  - б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.
  - в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.
- 7.

- а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
- б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.
- в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
- 8.
- а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.
- б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
- в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.
- 9.
- а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.
- б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
- в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.
- 10.
- а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.
- б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.
- в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.
- 11.
- а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
- б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.
- в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
- 12.
- а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
- б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
- в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.
- 13.
- а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.
- б. Он требователен, но одновременно и справедлив.
- в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
- 14.
- а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.
- б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.
- в. Контролирует работу от случая к случаю.
- 15.
- а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
- б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.
- в. Не может влиять на дисциплину.
- 16.
- а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.
- б. С руководителем работать интересно.
- в. Подчиненные предоставлены самим себе.

## Задание № 2

В предлагаемом бланке приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей организации. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак \*, тем более выражен этот признак в вашей организации.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность

Взаимоподдержка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

### Задание № 3

Состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых Вы можете согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

1. Руководитель – отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель – справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель – чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня – закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.
10. Руководитель всегда может дать разумный совет. И Я полностью доверяю руководителю.
11. Оценка руководителя очень важна для меня.
12. Руководитель всегда инициативен и находчив.
13. Работать с руководителем – одно удовольствие.
14. Руководитель уделяет мне много внимания.
15. Руководитель знает мои способности и интересы.
16. Руководитель всегда понимает мое настроение.
17. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
18. Руководитель зря не накажет.
19. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

### Задание № 4

Для меня в нашем учреждении главное \_\_\_\_\_

Меня стимулирует к работе \_\_\_\_\_

Из перечисленных ниже, отметьте те факторы, которые мешают Вам получать удовлетворение от работы в данном учреждении:

- Игнорирование идей и личной инициативы сотрудников;
- Низкая степень ответственности в принятии решения, выполнении профессиональной задачи;
- Невозможность использовать свой творческий потенциал;
- Отсутствие обучения сотрудников;
- Дисциплина: низкая или завышенные требования (подчеркните);
- Несоблюдение сроков выполнения заданий;
- Отсутствие командного духа;
- Дефицит или отсутствие необходимой для работы информации (подчеркните);
- Неэффективная система оплаты труда;
- Нарушение негласного контракта;
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- Отсутствие чувства причастности к компании;
- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов;
- Нет личного и профессионального роста;
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника;
- Отсутствие или медленный карьерный рост;
- Ощущение нестабильности и тревоги за завтрашний день;

Что-то еще (напишите) \_\_\_\_\_



Мне хотелось бы, чтобы в моей работе руководство отметило, прежде всего (перечислите хотя бы 3 пункта): \_\_\_\_\_

Если бы Вас попросили оптимизировать деятельность детского сада, на какие проблемные вопросы Вы бы обратили внимание в первую очередь: \_\_\_\_\_

### Задание № 5

Оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящее вокруг.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся увидеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

### Задание № 6

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Вспыльчивый											Сдержанный
Лицемерный											Искренний
Пессимист											Оптимист
Тревожный											Спокойный
Разбросанный											Целеустремленный
Замкнутый											Общительный
Легкомысленный											Серьезный
Возбудимый											Уравновешенный
Уступчивый											Принципиальный
«Высочка»											Скромный
Безвольный											Волевой
Глупый											Умный
Агрессивный											Миролюбивый
Ранимый											Невозмутимый
Грубоватый											Тактичный
Ленивый											Трудолюбивый
Черствый											Добрый
Пассивный											Активный
Самовлюбленный											Самокритичный

## Задание № 7

**Инструкция.** Перед вами 20 вопросов, требующих однозначного ответа «да» или «нет». В бланке ответов необходимо рядом с номером вопроса проставить соответствующий для вас ответ.

1. Вам часто удается склонить своих друзей или коллег к своей точке зрения?
2. Вы часто попадаете в такие ситуации, когда затрудняетесь в том, как поступить?
3. Доставляет ли вам удовольствие общественная работа?
4. Вы обычно легко отступаете от своих планов и намерений?
5. Вы любите придумывать или организовывать с окружающими игры, соревнования, развлечения?
6. Вы часто откладываете на завтра то, что можно сделать сегодня?
7. Вы обычно стремитесь к тому, чтобы окружающие поступали в соответствии с вашими мнениями или советами?
8. Это верно, что у вас редко бывают конфликты с друзьями, если они нарушают свои обязательства?
9. Вы часто в своем окружении берете на себя инициативу при принятии решения?
10. Это верно, что новая обстановка или новые обстоятельства могут выбить вас на первых порах из привычной колеи?
11. У вас, как правило, возникает чувство досады, когда что-либо из задуманного не получается?
12. Вас раздражает, когда приходится выступать в роли посредника или советчика?
13. Вы обычно активны на собраниях?
14. Это верно, что вы стараетесь избегать ситуаций, когда нужно доказывать свою правоту?
15. Вас раздражают поручения и просьбы?
16. Это верно, что вы стараетесь, как правило, уступать друзьям?
17. Вы обычно охотно берете на себя участие в организации праздников, торжеств?
18. Вас выводит из себя, когда опаздывают?
19. К вам часто обращаются за советом или помощью?
20. У вас в основном получается жить по принципу «дал слово - держи»?

Таблица критических значений t-критерия Стьюдента

Число степеней свободы, f	Значение t-критерия Стьюдента при $p=0.05$	33	2.035
1	12.706	34	2.032
2	4.303	35	2.030
3	3.182	36	2.028
4	2.776	37	2.026
5	2.571	38	2.024
6	2.447	40-41	2.021
7	2.365	42-43	2.018
8	2.306	44-45	2.015
9	2.262	46-47	2.013
10	2.228	48-49	2.011
11	2.201	50-51	2.009
12	2.179	52-53	2.007
13	2.160	54-55	2.005
14	2.145	56-57	2.003
15	2.131	58-59	2.002
16	2.120	60-61	2.000
17	2.110	62-63	1.999
18	2.101	64-65	1.998
19	2.093	66-67	1.997
20	2.086	68-69	1.995
21	2.080	70-71	1.994
22	2.074	72-73	1.993
23	2.069	74-75	1.993
24	2.064	76-77	1.992
25	2.060	78-79	1.991
26	2.056	80-89	1.990
27	2.052	90-99	1.987
28	2.048	100-119	1.984
29	2.045	120-139	1.980
30	2.042	140-159	1.977
31	2.040	160-179	1.975
32	2.037	180-199	1.973
		200	1.972

**Результаты методики определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева)**

<b>№</b>	<b>Директивный</b>	<b>Попустительский</b>	<b>Коллегиальный</b>
<b>1</b>	6	3	7
<b>2</b>	5	2	9
<b>3</b>	11	0	5
<b>4</b>	2	0	14
<b>5</b>	9	2	6
<b>6</b>	10	3	3
<b>7</b>	6	5	5
<b>8</b>	8	4	4
<b>9</b>	8	4	4
<b>10</b>	9	4	3
<b>11</b>	9	4	3
<b>12</b>	9	5	2
<b>13</b>	10	5	1
<b>14</b>	10	6	0
<b>15</b>	10	6	0

**Результаты оценки психологической атмосферы в организации**

<b>Респонденты</b>	<b>Суммарный балл</b>
1	42
2	24
3	23
4	10
5	21
6	38
7	78
8	12
9	64
10	29
11	11
12	34
13	45
14	34
15	30

Результаты теста «Руководитель глазами подчиненных» Я.В. Подоляк

Компетентность	Эмоциональность	Требовательность
7	7	6
7	7	6
4	4	5
6	6	6
2	3	1
2	3	2
1	2	1
1	1	6
1	0	6
3	5	4
4	2	6
5	6	4
6	4	5
7	4	6
7	6	5

**Результат диагностики ведущего состояния «я» в управленческом общении**

<b>Дитя</b>	<b>Взрослый</b>	<b>Родитель</b>
48	38	35
7	56	45
37	52	50
34	44	57
29	53	38
28	54	50
27	56	52
26	57	54
24	57	56
23	57	50
22	50	57
21	45	45
20	40	57
19	25	23
18	57	34

Результат методики «Полярные профили изучения подчиненных»

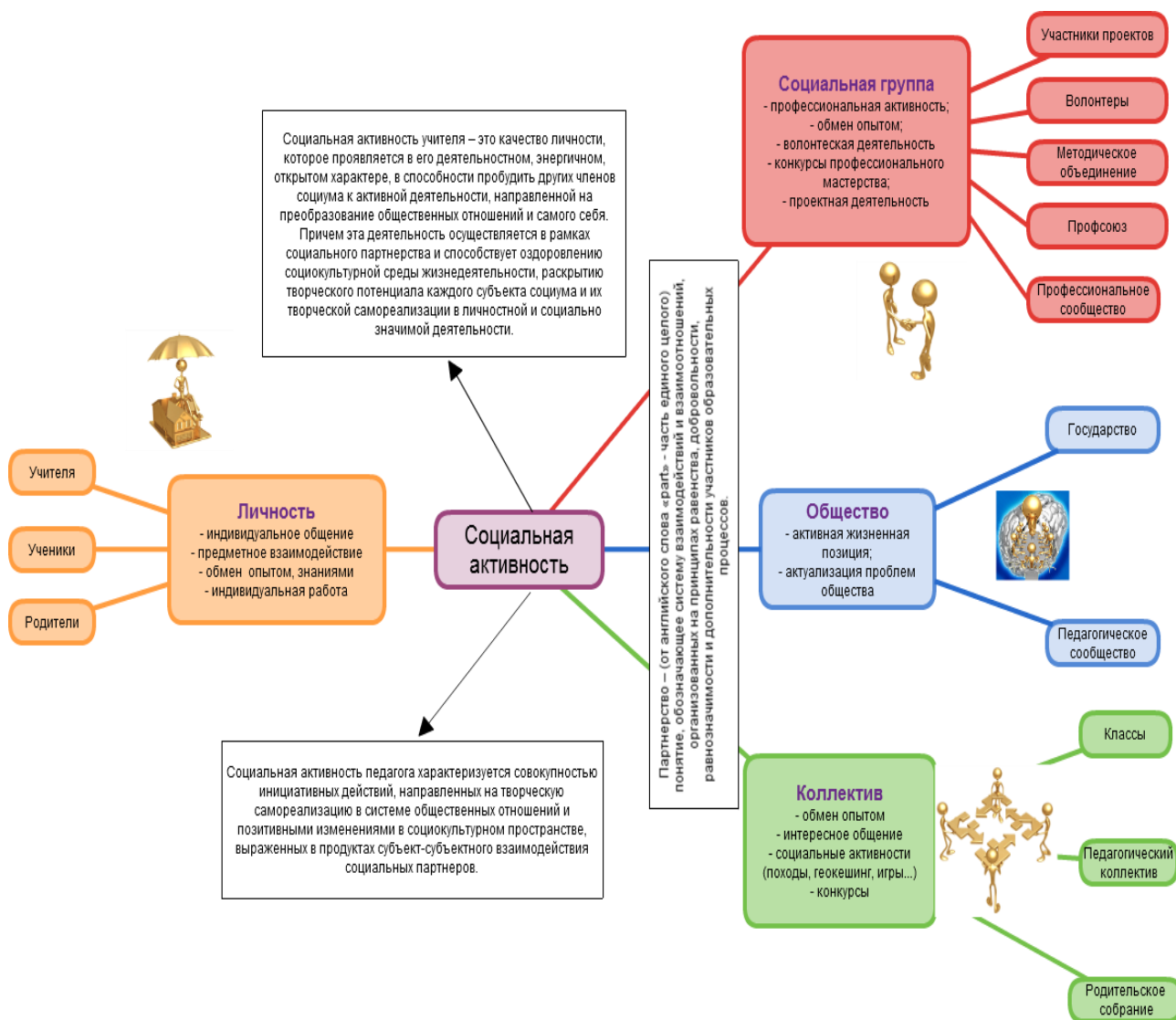
Низкий	Средний	Высокий
0	2	17
1	10	8
2	4	13
0	2	17
2	5	12
2	4	13
2	4	13
3	4	13
3	3	13
3	3	13
3	3	13
4	3	13
4	3	12
4	2	12
5	2	12



Результат экспресс-диагностика организаторских способностей

Низкий	Средний	Высокий
	60%	
	50%	
	45%	
	45%	
	70%	
40%		
35%		
	50%	
	60%	
	65%	
	45%	
		75%
		75%
	65%	
	45%	

## Интеллект-карта воспитателя



## Бланк индивидуального образовательного маршрута

Индивидуальный образовательный маршрут (ИОМ) ребенка, посещающего общеразвивающую группу и осваивающего образовательную программу дошкольного образования в полном объеме

ФИО ребенка: \_\_\_\_\_ Дата рождения (возраст): \_\_\_\_\_

Дата начала ИОМ: \_\_\_\_\_ Дата конца ИОМ: \_\_\_\_\_

Педагогическая симптоматика (информации о возможностях, склонностях и проблемах в развитии ребенка): \_\_\_\_\_

Результат психологической диагностики: \_\_\_\_\_

Цель (ИОМ): Создание в детском саду и семье условий, способствующих усвоению ребенком образовательной программы дошкольного образования, целенаправленному продвижению в развитии ребенка в соответствии с собственными возможностями.

### Работа с ребенком на группе

Образовательная область	Содержание работы	Формы и методы работы

### Работа с ребенком специалистов

Специалист	Содержание работы	Формы и методы работы

+

### Работа с ребенком в семье

Образовательная область	Содержание работы	Формы и методы работы

Ожидаемый результат: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Методы педагогического мониторинга: наблюдение (ведение карты наблюдений, журнала или дневника, портфель работ), беседы, интервью.