

**ВАРИАТИВНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ  
ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА  
ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

## Введение

В настоящее время у региональных служб системы образования возникли определённые сложности, связанные с вопросами оценки качества дошкольного образования, обусловленные отсутствием научно-методического обеспечения для объективного и надёжного сбора информации и неподготовленностью кадров для проведения этой работы. В результате этого в массовой практике дошкольных образовательных организаций работа по оценке качества проводится формально с использованием случайного не апробированного инструментария, не хватает квалифицированных кадров для оценки и оперативного интерпретирования и использования результатов.

Особые сложности при проведении работы по оценке качества дошкольного образования на региональном уровне возникают в связи с требованиями Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования<sup>1</sup> (далее – ФГОС ДО), Примерной основной образовательной программы дошкольного образования<sup>2</sup> (далее – ПООП ДО): не предусматривается оценивание качества образовательной деятельности образовательной организации на основе достижения детьми планируемых результатов освоения основной образовательной программы, исключается использование оценки индивидуального развития ребенка в контексте контроля и оценки работы образовательной организации.

Таким образом, в настоящее время законодательство не позволяет качество дошкольного образования определять по результатам реализации образовательной программы; детей дошкольного возраста категорически запрещается подвергать тестированию и недопустимо оценивать их знания, умения и навыки. Вместе с тем, от того, какое содержание вкладывается в понятие качественного дошкольного образования, зависят целевые ориентации системы образования в России, расстановка приоритетов, наконец, основы финансирования. Поэтому государство, прилагая значительные усилия для того, чтобы обеспечить 100% охват детей раннего и дошкольного возраста общественным дошкольным воспитанием, хотело бы влиять на повышение его качества, а, следовательно, качество дошкольного образования должно подвергаться оценке. Но, при вполне справедливых запретах на «оценивание» ребёнка-дошкольника, как сегодня и сейчас практическим работникам дошкольных образовательных организаций оценивать качество дошкольного образования?

Важным шагом, направленным на решение этой задачи, явилась разработка *инструментария оценки качества*, отвечающего основным установкам ФГОС ДО и принципам развивающего оценивания, заложенным в ПООП:

- он основан на педагогических наблюдениях;
- его целью является последующая оптимизация педагогических действий, направленная на рост показателей развития ребенка по сравнению с предыдущими;
- для фиксации результатов педагогических наблюдений используются карта развития;

Единство применяемого инструментария призвано обеспечить единое понимание в системе оценки качества дошкольного образования на уровнях ДОО, семьи и органов управления образованием, является крайне перспективным, так как все процессы, осуществляющиеся в рамках региональной образовательной системы, могут быть согласованы между собой. Координация действий позволит своевременно решать

1 Приказ Минобрнауки России от 17 октября 2013 г. №1155 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования».

2 Примерная основная образовательная программа дошкольного образования. Одобрена решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию, протокол от 20 мая 2015 г. № 2/15.

проблемы и выдвигать общие цели, интегрирующие региональную систему образования в единое целое.

При этом важно понимать, что внедрение системы оценки требует чувства меры в её использовании, сочетания нескольких управленческих моделей, процесса их освоения педагогами, места для вариантов детского развития и проявления индивидуальности педагога, тактичного взаимодействия с семьей.

Компактность разработанного инструментария оценки качества дошкольного образования и прозрачность процедур его использования не должны утяжеляться за счет увеличения объема и усложнения структур управления процессами организации и проведения оценки.

В рамках данного проекта разработаны две взаимосвязанные и усиливающие друг друга модели управления процессами организации и проведения оценки качества дошкольного образования с использованием комплекта инструментария на региональном уровне.

**Первая модель** включает подход к управлению качеством через управление педагогическим процессом и его составляющими.

**Вторая модель** обеспечивает подход к управлению качеством через личностные субъективные аспекты в системе управления (формирование коллектива и регулирование морально-психологического климата в коллективе).

В первой модели основной акцент сделан на управление деятельностью дошкольной образовательной организации (руководство, органы коллегиального управления и самоуправления и др.); во второй модели – на организацию профессионального общения педагогических работников при освоении новой практики на региональном уровне.

Для удобства использования разработанные модели сопровождаются графическими схемами организационных и функциональных структур.

Рассмотрим каждую модель отдельно.

### **Модель 1. Подход к управлению качеством через управление педагогическим процессом и его составляющими**

#### **Вводная часть (описание необходимых требований к созданию и функционированию предлагаемой модели)**

Особенностью управления на современном этапе является перестройка организационных структур в соответствии с новыми требованиями общества и государства к системе образования.

К вопросам, остро нуждающимся в разработке новых подходов в управлении, относится оценка качества дошкольного образования. Необходимость этого обусловлена тем, что в соответствии с требованиями современного законодательства большая часть деятельности по оценке качества образования находится вне правовой регламентации, поскольку Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» чётко относит «осуществление текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, установление их форм, периодичности и порядка проведения» к компетенции образовательной организации (подпункт 10, пункта 3, статьи 28).

В настоящее время в целях непрерывного системного анализа и оценки состояния и перспектив развития образования, в том числе в части эффективности деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, повышения качества принимаемых управленческих решений проводятся мониторинговые исследования. В соответствии с Правилами осуществления мониторинга системы образования<sup>3</sup>, а также в целях реализации Комплекса мер, направленных на систематическое обновление

---

3 Утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662

содержания общего образования<sup>4</sup> Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки (далее - Рособрнадзор) ведется мониторинг качества подготовки обучающихся в общеобразовательных организациях в форме проверочных работ.

Что касается дошкольных образовательных организаций, то включение их в проведение общих региональных и федеральных мероприятий по оценке качества образования, является сложным вопросом. Это связано с тем, что в соответствии с ФГОС ДО «целевые ориентиры не могут служить непосредственным основанием при решении управленческих задач, включая:

-аттестацию педагогических кадров;

-оценку качества образования;

-оценку как итогового, так и промежуточного уровня развития детей, в том числе в рамках мониторинга (в том числе в форме тестирования, с использованием методов, основанных на наблюдении, или иных методов измерения результативности детей)» (пункт 4.5 раздела IV, ФГОС ДО).

Вместе с тем, несмотря на многие ограничения, вопросы оценки качества дошкольного образования сохраняют свою актуальность и их решение требует целенаправленных усилий по определению подходов к научно-методическому обеспечению объективного и надёжного сбора информации с использованием апробированного инструментария с учётом специфических особенностей деятельности дошкольных образовательных организаций и действующих нормативных правовых документов.

В рекомендациях по повышению объективности оценки образовательных результатов от 16 марта 2018 года № 05-71, подготовленных Рособрнадзором, указано, что при проведении этой работы наиболее эффективным является *комплексное сочетание подходов*, при котором все участники образовательных отношений были бы заинтересованы в объективной оценке образовательных результатов и принимали бы меры для их обеспечения.

Для повышения объективности оценки образовательных результатов рекомендуется:

- использование научно обоснованной концепции;
- качественных контрольных измерительных материалов;
- обеспечение объективности образовательных результатов в рамках конкретной оценочной процедуры в образовательных организациях;
- проведение работы, направленной на повышение заинтересованности образовательных организаций в получении и в использовании объективных результатов при проведении оценочных процедур;
- реализация в приоритетном порядке программы помощи образовательным организациям с низкими результатами, программы помощи педагогам, имеющим профессиональные проблемы и дефициты, руководителям ОО, в которых есть проблемы с организацией образовательного процесса и т.п.

В настоящее время рекомендациям Рособрнадзора в полной мере отвечает комплект инструментария оценки качества дошкольного образования, разработанный ФИРО РАНХ и ГС по заказу Министерства просвещения Российской Федерации.

Обеспечение объективности результатов обеспечивается благодаря тому, что проведение оценки качества дошкольного образования осуществляется на основе использования научно обоснованной концепции и качественных измерительных

---

4 Комплекс мер, направленных на систематическое обновление содержания общего образования на основе результатов мониторинговых исследований и с учетом современных достижений науки и технологий, изменений запросов учащихся и общества, ориентированности на применение знаний, умений и навыков в реальных жизненных условиях (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 декабря 2016 г. N 1598)

материалов, разработанных и апробированных известным детским психологом Надеждой Александровной Коротковой. Намечая основные вехи в развитии детей 3-7 лет, Н.А.Короткова опиралась на концептуальные положения и фактические сдвиги в интеллектуально-мотивационных характеристиках деятельности ребёнка, обозначенных в работах Л.С.Выготского, А.Н.Лентьева, Д.Б.Эльконина, а также концепцию Э.Эриксона, согласно которой данный период дошкольного детства характеризуется становлением у детей инициативности. Результатом проведения большой теоретико-методической деятельности учёного стала разработка нормативных карт развития и способов работы с ними – простого и доступного инструмента, позволяющего отслеживать развитие ребёнка в образовательном процессе дошкольных образовательных организаций и семье, что легло в основу разработанного инструментария оценки качества дошкольного образования.

При использовании инструментария оценки качества дошкольного образования (далее – инструментарий) обеспечиваются единые подходы к оценке качества дошкольного образования для воспитателей и родителей. Для родителей разработана памятка «Наблюдение за детьми от 3 до 7 лет» с описанием простой и доступной каждому заинтересованному родителю методикой, позволяющей на основе наблюдений оценивать развитие своего ребенка. Аналогичной методикой при оценке развития детей будут пользоваться и воспитатели в детском саду, и нет оснований сомневаться, что объединение усилий педагогов и родителей, заинтересованных в объективной оценке развития детей, принесет большую пользу детям.

Использование предлагаемого инструментария способствует формированию у воспитателей позитивного отношения к объективной оценке развития детей, так как полученный результат позволяет им гибко проектировать образовательный процесс, а итоговый срез в конце года - самостоятельно оценить эффективность проделанной работы и получать, как удовлетворение результатом, так и опыт в использовании разнообразных подходов к детям.

Разработанный инструментарий полностью соответствует рекомендациям Рособнадзора, согласно которым «при наличии в составе инструментария листов наблюдений возможно описание подходов к операционализации требований ФГОС (в том числе и дошкольного образования, если это соответствует целям исследования)»<sup>5</sup> Поэтому к несомненным достоинствам инструментария относится описание характеристик проявления инициативы детьми 3-4, 4-5 и 6-7 лет.

Для практического решения этих сложных и многоплановых вопросов была разработана модель «Подходы к управлению качеством через управление педагогическим процессом и его составляющими».

Предлагаем рассмотреть основные цели, которые должны быть реализованы при проведении этой работы.

### **Цель**

Целью разработки модели «Подходы к управлению качеством через управление педагогическим процессом и его составляющими» является оказание помощи руководителям и педагогическим работникам образовательных организаций при реализации развивающего оценивания качества дошкольного образования с применением разработанного инструментария.

Учитывая, что основным предназначением инструментария является повышение качества дошкольного образования, то при управлении педагогическим процессом и его составляющими очень важно не утратить этой цели, не подменить её.

Рассмотрим организационную структуру управления в рамках данной модели.

---

<sup>5</sup> Операционализация — (от лат. operatio – действие, англ. -operationalization; нем. -Operationalisierung.) — процесс определения понятий эмпирическим образом с целью возможности их измерения и проведения повторных наблюдений

### 1.1 Описание организационной структуры управления

В соответствии со статьей 26 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Принцип единоначалия управления реализуется через деятельность руководителя образовательной организации, который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации, оперативного принимает управленческие решения и несет персональную ответственность за общее состояние дел в образовательной организации. К коллегиальным органам управления относятся: педагогический совет – орган самоуправления педагогических работников для решения основных вопросов воспитательно-образовательного процесса; коллегиальные органы государственно-общественного управления, предусмотренные уставом соответствующей образовательной организации: попечительский совет, управляющий совет и другие.

На постоянной или временной основе создаются коллегиальные органы управления с рекомендательными полномочиями, в частности, методические советы, координирующие деятельность по совершенствованию образовательного процесса; формируются инициативные группы родителей и др.

Таким образом, при реализации модели «Подходы к управлению качеством через управление педагогическим процессом и его составляющими» предусматривается целенаправленное взаимодействие руководителя образовательной организации, управляющего совета, педагогического совета (иных предусмотренных уставом образовательной организации органов управления), временных творческих команд, объединенных в проектно-методический совет, инициативных групп родителей; участие всех педагогических работников в освоении новой практики.

Акцент при разработке первой модели сделан на организацию деятельности, поэтому рассмотрим подробно организационную структуру проектно-методического совета, деятельность которого будет направлена на решение широкого круга организационных и методических вопросов, возникающих при освоении комплекта инструментария. В составе проектно-методического совета уместным будет создание следующих творческих групп:

- «Организация и методика проведения наблюдений за развитием детей»;
- «Основы анализа результатов наблюдений за развитием детей и их интеграции»;
- «Проектирование образовательного процесса по результатам оценки развития детей»;
- «Взаимодействие воспитателей с родителями при использовании инструментария оценки качества дошкольного образования».

Важным элементом организационной структуры является также появление инициативных групп родителей, активно взаимодействующих с управляющим советом и проектно-методическим советом.

При реализации данной модели управления предлагается следующая организационная структура управления. Подробно функции субъектов организационной структуры управления в первой модели представлены в Приложении А.

Организационная структура управления качеством через управление педагогическим процессом и его составляющими представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Организационная структура управления качеством через управление педагогическим процессом и его составляющими

Внедрение системы развивающего оценивания качества дошкольного образования потребует внесения изменений в следующие документы образовательной организации:

- В основную образовательную программу дошкольного образования (разрабатываемую организацией в соответствии с пунктом 3.2.3 ФГОС ДО), указав, что при её реализации будет проводиться оценка индивидуального развития детей в рамках педагогической диагностики (оценка индивидуального развития детей 3-7 лет, связанная с оценкой эффективности педагогических действий и лежащая в основе их дальнейшего планирования). Результаты индивидуально-групповой диагностики будут получены в процессе наблюдений за развитием у детей пяти сфер инициативы: творческой инициативы через наблюдение за сюжетной игрой; инициативы как целеполагания и волевого усилия через наблюдение за продуктивной деятельностью: рисованием, лепкой, конструированием и др.; познавательной инициативы через наблюдение за познавательно-исследовательской деятельностью; коммуникативной инициативы через наблюдение за взаимодействием ребенка со сверстниками; двигательной инициативы через наблюдение за его двигательной активностью.

- Локальные нормативные акты образовательной организации, реализующей программу дошкольного образования (Положение о системе оценки развития детей; Программа обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества образования и др.).

Обозначенные в организационной структуре подходы к управлению качеством через управление педагогическим процессом нуждаются в педагогических механизмах, обеспечивающих коррекцию педагогического процесса, его перевод из одного состояния в другое. Рассмотрим этот вопрос более подробно.

## 1.2 Педагогические механизмы системной коррекции воспитательно-образовательного процесса, позволяющие реализовать нормативные и программные цели ДОО в партнёрском взаимодействии всех субъектов

В настоящее время воспитатели дошкольных образовательных организаций получают от авторов различных программ, разработанных в соответствии с ФГОС ДО рекомендации, в которых им предлагается система планирования образовательной деятельности с детьми

с указанием видов занятий, описанием их количества и содержания (см. «Навигатор образовательных программ дошкольного образования», размещенный на сайте ФИРО РАНХиГС<sup>6</sup>). Вместе с тем, групп с одинаковыми детьми в детском саду не бывает. Дети одного возраста различаются по уровню развития в целом и по степени расхождения разных сфер развития (у ребёнка может быть высокий уровень развития воображения, но он испытывает трудности при волевой регуляции поведения и т.п.). Поэтому актуальнейшей задачей современного дошкольного образования является гибкое проектирование образовательного процесса под особенности детей данной группы, «под группу». При реализации модели управления качеством дошкольного образования через управление педагогическим процессом и его составляющими, предлагаются механизмы системной коррекции воспитательно-образовательного процесса, которые регулируются по результатам наблюдений за детьми. В основу интерпретации наблюдений положены интегральные показатели развития детей от 3-х до 7-ми лет. Воспитатели наблюдают за тем, как дети самостоятельно играют, рисуют, лепят, конструируют, двигаются или познают окружающую их действительность и сопоставляют результаты своих наблюдений с заданными в нормативных картах развития показателями развития детской инициативы.

Результаты наблюдений за развитием у детей 5 видов инициативы фиксируются воспитателем в одной, общей карте развития, которая по форме является индивидуально-групповой, так как в ней представлены данные, как о развитии каждого ребёнка во всех сферах, так и всей группы в целом. При очень экономной и компактной форме, карта развития позволяет воспитателю сразу увидеть положение, как отдельных детей, так и всей группы в нормативном пространстве возрастного развития: детей, развитие которых соответствует возрастной норме, а также и тех, у кого намечилось отставание или опережение.

Получив в начале учебного года данные о развитии детей группы воспитателю необходимо предпринять определённые усилия для того, чтобы к моменту проведения следующего наблюдения за развитием детей попытаться исправить существующее положение.

Анализируя карты развития, воспитатель вначале отмечает детей, у которых развитие сфер инициативы проходит с пометкой «обычно» по отношению к типичным возрастным характеристикам деятельности. Это значит, что дети находятся в соответствующем возрасту нормативном диапазоне развития.

Затем воспитатель, путём анализа данных, имеющихся в карте развития, выделяет одну или несколько «дефицитных» сфер инициативы, свидетельствующих об отставании детей и предпринимает усилия для того, чтобы исправить это положение. Для этого воспитатель должен запланировать усложнение или обогащение той культурной практики, через которую можно повлиять на проявление детьми инициативы. Так, например, чтобы «подтянуть» проявление у детей творческой инициативы, воспитатель планирует совместные с детьми игры, при проведении которых он, как партнёр, будет демонстрировать способы игрового поведения, соответствующие возрасту детей. Кроме того, воспитателю необходимо систематически читать детям, так как восприятие художественных произведений расширяет смысловые контексты и создаёт «творческое поле» для игры.

В тех случаях, когда для большинства детей группы «дефицитной» в начале учебного года оказывается инициатива как целеполагание и волевое усилие, для устранения возникших трудностей воспитатель может на какой-то срок (1-3 месяца) увеличить количество занятий продуктивными видами деятельности. Понятно, что увеличение количества одних занятий за счёт сокращения других должно быть краткосрочным и обязательно контролируемым путём проведения повторных наблюдений за развитием детей.

---

<sup>6</sup> <https://firo.ranepa.ru/navigator-programm-do>

В другом случае повлиять на проявление у детей целеполагания воспитатель сможет если обеспечит на занятиях продуктивными видами деятельности подбор заданий по сложности соответствующий имеющимся возможностям детей, но постепенно усложняя их. Например, одни дети рисуют дерево полностью, другие дорисовывают крону дерева и раскрашивают его, а третьи – только раскрашивают набросок дерева. Кроме того, воспитатель обращает внимание на предметную среду группы и вносит в неё изобразительные материалы, которые могут вызвать у детей интерес и стимулировать их активность, а также альбомы для раскрашивания и листы бумаги с изображением незавершённых предметов и явлений окружающей действительности, требующих дорисовки: зонтик без ручки, машины без колёс, грибы – без ножек и т.п.

Крайне важно при планировании не упустить детей и с более высоким уровнем характеристик инициативы в той или иной сфере (учитывая также и их возможности, например, при подборе заданий по сложности).

Очевидно, что обеспечить гибкое планирование воспитательно-образовательного процесса «под своеобразие» группы могут только воспитатели по результатам наблюдений за развитием детей. Разработчики программ не могут предугадать варианты такого рода планирования, так как их может быть бесчисленное множество.

Вместе с тем, отдать гибкое проектирование образовательного процесса с использованием результатов наблюдений за развитием детей на откуп только воспитателям – неэффективно, так как не все педагоги могут самостоятельно справиться с этой работой.

Одним из конструктивных выходов из этой ситуации является организация проведения работы с воспитателями, как путём самообразования, так и под руководством методиста детского сада с участием психолога, и с привлечением других специалистов, из числа имеющихся в штате дошкольной образовательной организации педагогических работников.

Для проведения работы по самообразованию воспитателей в комплект инструментария включены учебные видеофильмы. В простой и наглядной форме, не требующей больших затрат времени, видеофильмы позволяют воспитателям дополнить имеющиеся у них представления о каждом ребёнке научно выверенными (возрастными) показателями его развития и получить рекомендации по проектированию образовательного процесса, вновь обратившись к традиционным видам культурной практики, через наблюдение которых они получали информацию о развитии детей.

В содержании видеофильмов используется принцип «бумеранга» - рекомендации для воспитателей по повторному обращению к тем же культурным практикам (игре, продуктивной и познавательно-исследовательской деятельности, чтению художественной литературы; организации двигательной активности детей).

Вместе с тем, комментарии, которые даются в учебных видеофильмах требуют сосредоточенности, внимания, понимания и умения соотнести полученные рекомендации с имеющейся практикой. Предоставив в распоряжение воспитателей весь комплект учебных видеофильмов, после проведения их изучения, методист детского сада проводит ряд семинаров-практикумов, направленных на закрепление практических навыков проведения наблюдений за развитием детей, установления соответствия предлагаемых технологий реальным действиям воспитателей.

Особое внимание воспитателей при изучении содержания видеофильмов методисту следует обратить на рекомендации, направленные на проведение коррекции образовательного процесса с переходом к его гибкому планированию. Основной задачей методиста при проведении этой работы является превращение отдельных удачных педагогических решений, предложенных воспитателями, в эффективные доказательно-результативные практики. Помощь в обучении воспитателей проведению этой работы может оказать психолог детского сада. Кроме того, обсуждение результатов наблюдений за развитием детей с психологом позволит значительно повысить качество проектирования

образовательного процесса и сформировать у воспитателей умение планировать работу с детьми в том случае, если группа обнаруживает существенный разброс показателей.

Ситуация с разбросом показателей может возникнуть, потому что дети 4-5 лет и 5-6 лет обнаруживают более расплывчатое положение в нормативном пространстве возраста. Обычно, примерно половина детей этих групп соответствует «серединному образу», попадая в средний столбец схемы-матрицы. Вторая половина детей средних групп (4-5 лет) тяготеет к начальной позиции (первый столбец), а старших групп (5-6 лет) – к конечной (третий столбец). Поэтому «размытость положения» старших и средних групп требует от воспитателя при проведении наблюдений более гибкого дифференцированного подхода к оценке их развития.

При анализе результатов наблюдений воспитатели могут столкнуться и с другой ситуацией, при которой одна сфера инициативы в группе оказывается «продвинутой», а другая – «дефицитарна». Так, например, воспитатель может обнаружить, что к «продвинутым» сферам развития инициативы у детей группы относится целеполагание и волевое усилие, а к «дефицитарным» сферам относится проявление коммуникативной инициативы. В этом случае он может подойти к планированию образовательного процесса особым образом. Рассмотрим это на конкретном примере.

Общеизвестно, что взаимоотношения сверстников в группе детского сада имеют чрезвычайно большое значение в жизни каждого ребёнка. Они в значительной мере определяют его самочувствие, настроение и душевное состояние, а также влияют на его последующее отношение к другим людям и способность взаимодействовать с ними. Конфликты, стычки и драки со сверстниками делают для многих детей пребывание в группе эмоционально невыносимым, несмотря на хорошие взаимоотношения с воспитателем. Более слабые и миролюбивые дети при общении с агрессивно настроенными сверстниками начинают испытывать страх, стойкое нежелание находиться в группе. Что делать? Конечно, проводить индивидуальную работу с агрессивными детьми и их родителями. Но и при проектировании образовательного процесса именно в такой группе (если в ней воспитываются дети старшего дошкольного возраста) развитию коммуникативных навыков будет способствовать совместная продуктивная деятельность детей, при организации которой желательно: а) создавать условия, когда двое детей будут одновременно рисовать одну общую картинку, устанавливая тем самым взаимозависимость в самом ходе получения общего результата; б) при независимой работе каждого отдельного ребёнка создавать общий продукт из частей, не представляющих собой самостоятельного смыслового целого, но таким образом, чтобы работа каждого явно обнаруживалась в общем результате (подготовка разнообразного оформления к праздникам, декораций и т.п.).

Понятно, что вариантов может быть много. Поэтому для воспитателей особую важность имеют практические занятия с методистом и психологом, направленные на овладение анализом с последующим проведением *гибкого проектирования образовательного процесса с опорой на наиболее «продвинутую» или на «дефицитарную» сферы инициативы*; в том числе, при различных картинах разброса показателей, зафиксированных воспитателем в своей группе. В учебных видеороликах рассматриваются варианты проведения этой работы для каждой сферы инициативы.

#### *Механизмы системной коррекции воспитательно-образовательного процесса*

Ориентируясь на своеобразный «профиль» конкретной группы воспитатели в содружестве с другими педагогами и родителями воспитанников проектируют и организуют образовательный процесс - выбранную для данной группы конфигурацию (сочетание) культурных практик.

Исходя из того, что ребенок как целостный субъект деятельности формируется в процессе культурных практик (чтения художественной литературы, игровой, продуктивной, познавательно-исследовательской деятельности; организации двигательной активности детей в их индивидуальной и совместной формах), предлагаются **два пути**

**гибкого** проектирования образовательного процесса с ориентацией на первоначальные результаты наблюдений (в начале учебного года).

1. Ориентация на «дефицитарную» сферу инициативы и проектирование образовательного процесса как постепенное усложнение и обогащение соответствующей культурной практики, подтягивающей данную сферу инициативы до нормативного уровня.

2. Проектирование образовательного процесса с опорой на наиболее «продвинутой» сферу инициативы и соответствующую ей культурную практику - использование последней как стержнеобразующей, «подтягивающей» остальные сферы инициативы до нормативного уровня.

Выбор того или иного пути зависит от исходного положения группы в нормативном пространстве развития детской инициативы. Первый путь наиболее целесообразен, если группа обнаруживает приемлемое положение в нормативном пространстве, за исключением одной сферы инициативы. Вторым путем больше подойдет в случае, если группа «дефицитарна» по нескольким сферам инициативы (не «дотягивает» до нормативного уровня) или если группа обнаруживает существенный разброс показателей (например, одна из сфер инициативы «продвинута», а одна «дефицитарна» при «нормальном» значении двух остальных).

Особо хотелось бы отметить, возможность оптимизировать работу с особенными детьми. Так как есть объективная возможность выявить наиболее успешную зону развития такого ребенка, то можно через реализацию видов деятельности, которые лучше ему удаются, работать над развитием проявления инициатив, которые западают, подключая, при необходимости, других специалистов (психолога, логопеда, ортопеда и др.), а также родителей.

Таким образом, использование инструментария оценки качества обеспечивает воспитателю простую и эффективную схему фиксации результатов своей работы и развития детей. Дает педагогу возможность увидеть опережающие (или проблемные) факторы в развитии детей, самостоятельно (или совместно с руководителем) принять решение о дальнейших мероприятиях (сообщение родителям, работа с методистами и психологом, дополнительная работа, направленная на развитие тех или иных уровней проявления инициатив и пр.). Возникает возможность выбора необходимого направления коррекции своей работы с отдельным ребенком, с частью группы детей, или с целой группой по тому или иному виду деятельности.

Для реализации механизмов системной коррекции воспитательно-образовательного процесса осуществляется проектирование и формирование предметно-пространственной среды, способствующей развитию культурных практик и специфически детских видов деятельности (сюжетная игра; игра с правилами, продуктивная деятельность, познавательно-исследовательская деятельность, чтение художественной литературы); организация двигательной активности детей. А также создание и постоянное пополнение банка дидактических ресурсов детского сада, в том числе, картотека игр (подвижных, народных, иных игр с правилами и др.); библиотеки художественных, познавательных книг, иллюстрированных изданий.

Даже на примере учебных видеофильмов, демонстрирующих наблюдение за детьми в естественных условиях, мы видим бедность культурного кругозора многих детей, их языкового опыта, образных представлений. Поэтому особое значение в проектировании образовательного процесса имеет система работы по поддержке каждодневного чтения детям книг в детском саду и в семье как опорной культурной практики, оказывающей комплексное влияние на развитие всех сфер детской инициативы.

### **1.3 Порядок и механизмы внедрения разработанной модели на региональном уровне**

Оптимизация управления образованием, делегирование полномочий с регионального и муниципального уровней на уровень дошкольной образовательной организации, повышение роли и ответственности ДОО в управлении качеством, устранение

функционализма, опеки в управлении является важным достижением современности. Вместе с тем, внедрение разработанной модели именно на региональном уровне, имеет особую значимость для развития системы дошкольного образования России.

В настоящее время дошкольные образовательные организации располагают правом на внедрение инноваций и это является одним из главных достоинств при оценке их деятельности. Однако, как показывает практика, инновационная деятельность отдельных ДОО часто бывает далека от идеала. В значительной степени это связано с тем, что внедрение новых подходов подвергается оценке только со стороны педагогического коллектива детского сада и родительской общественности, а его распространение оказывается практически невозможным без поддержки региональной системы управления. Именно поэтому в системе образования Российской Федерации наиболее эффективным считается *комбинированный подход при организации инновационной деятельности*, при котором внедрение осуществляется, как «снизу» - на уровне дошкольных образовательных организаций, так и «сверху» на уровне региона, но при выполнении следующих условий:

- педагогические коллективы ДОО и родительская общественность имеют право решающего голоса при принятии решения об использовании той или иной инновационной деятельности в своей образовательной организации;

- предлагаемая для распространения инновационная педагогическая практика является доказательно-результативной;

- существуют механизмы (в региональной системе образования), которые поддерживают процессы внедрения и освоения новой педагогической практики.

Реализация проекта Министерства просвещения РФ по использованию инструментария оценки качества дошкольного образования вполне может выступать в качестве источника создания мотивации для региональных систем образования, а наличие механизмов непрерывности в улучшении качества работы детских садов – стать актуальным для региона. Рассмотрим более подробно порядок и механизмы внедрения инструментария оценки качества дошкольного образования на региональном уровне.

В современной системе управления внедрением существуют два взаимосвязанных вида мероприятий: по внедрению нового подхода и по его освоению.

*К внедрению* инструментария оценки качества дошкольного образования относятся меры (действия), которые предпринимались разработчиками этих материалов, *к освоению* - меры (действия, усилия), *направленные на их реализацию*. Поэтому при внедрении и при освоении инструментария оценки качества дошкольного образования, должны быть разные подходы к управлению, разные исполнители и разные результаты. Рассмотрим *порядок и механизмы освоения* комплекта инструментария на региональном уровне образования.

*Первым*, важным и ответственным *этапом* в деятельности специалистов системы дошкольного образования региона, является оценка качества нововведения с учётом возможностей и ресурсов его освоения. Именно на этом этапе специалистам очень важно оценить выгоды и издержки, сопутствующие распространению данного инструментария оценки качества дошкольного образования в регионе.

К несомненным выгодам освоения комплекта инструментария специалисты смогут отнести то, что новая педагогическая практика отвечает нуждам ДОО и региона; не требует дополнительных материальных вложений, так как располагает бесплатными материалами. Поэтому специалистам региональной системы образования *на первом этапе освоения* инструментария оценки качества дошкольного образования необходимо:

- создать региональный государственно-общественный совет для содействия развитию развивающего оценивания дошкольного образования;

- провести презентацию комплекта инструментария руководителям образовательных организаций региона, реализующих программы дошкольного образования, определить заинтересованных в его освоении руководителей и установить с ними надёжную коммуникацию;

*На втором этапе* проводится работа по освоению инструментария оценки качества

дошкольного образования на начальной стадии. Основной задачей управления деятельностью участников является *стремление к максимально грамотному проведению процедур, связанных с наблюдениями за проявлением детьми инициативы в разных сферах с последующим определением уровня их развития.*

При проведении этой работы должны быть предусмотрены специальные мероприятия, направленные на своевременное оказание методической помощи при реализации тех направлений, которые вызвали у воспитателей и родителей особые трудности.

*На третьем этапе, после того, как процедуры по проведению наблюдений и определению уровня развития детей будут полностью интегрированы в работу воспитателей, организуется работа по освоению воспитателями ДОО технологий проектирования образовательного процесса с использованием индивидуально-дифференцированного подхода.*

Важным шагом в повышении эффективности этой работы является проведение на региональном уровне мероприятий («репортажей с мест», семинаров, мастер-классов и др.), направленных на оказание методической помощи всем участникам освоения технологий проектирования образовательного процесса.

*На четвёртом этапе работы деятельность ДОО будет направлена, как на освоение ключевых компонентов, которые представляют собой наиболее существенные, обязательные требования к проведению работы по оценке качества дошкольного образования, так и на их распространение.*

Необходимость в проведении этой работы объясняется тем, что комплект инструментария по своему содержанию и сложности не однороден. При проведении наблюдений, анализе полученных результатов с последующим планированием образовательного процесса, можно выделить, как ключевые компоненты, выполнение которых должно осуществляться *очень точно и не допускать никаких изменений* и те, при которых вполне *возможны вариативные подходы.*

Понимание разницы в подходах к использованию комплекта инструментария является очень важным, потому что инструментарием будут пользоваться оба воспитателя группы, и они заинтересованы в получении объективных результатов при проведении наблюдений за развитием детей. Вместе с тем важно сохранить привлекательность в проведении этой работы, осознание её необходимости для самих воспитателей.

*На пятом этапе освоения проводится работа по распространению инструментария оценки качества дошкольного образования в регионе. Очевидно, что если новая практика успешно воспроизводится творческими коллективами отдельных детских садов, то, с опорой на имеющийся опыт, становится возможным создания в регионе новых площадок.*

Организацию и координацию проведения процедур управления распространением инструментария оценки качества дошкольного образования обеспечивают специалисты региональных служб управления.

Научно-методическое сопровождение оценки качества дошкольного образования, обеспечивают специалисты методического отдела, входящего в структуры региональных систем управления, в должностные обязанности которых входит организация взаимодействия с образовательными организациями по вопросам повышения квалификации (с применением сетевых и дистанционных образовательных технологий).

К функциям методистов по дошкольному образованию относится анализ эффективности реализуемых подходов и практики развития качества дошкольного образования с последующим проведением профессионально-общественной экспертизы.

На муниципальном уровне могут создаваться муниципальные проектные группы, которые будут заниматься разработкой механизмов интеграции ресурсов муниципальных образовательных систем.

Вместе с тем, следует иметь в виду, что любая модель, в том числе и модель управления региональной системой при внедрении инструментария оценки качества дошкольного образования, являются опосредованными проектами, требующими уточнения целей, задач,

содержания деятельности, системы критериев, выбора условий реализации и процедуры оценки эффективности, связанных с конкретными особенностями каждого региона. Рассмотрим возможные риски.

#### **1.4 Возможные риски, возникающие при реализации модели на практике**

##### **Риски на уровне образовательной организации**

Основной риск в работе по освоению инструментария оценки качества дошкольного образования на уровне образовательной организации связан с взаимодействием воспитателей с родителями при установлении общих подходов в воспитательном и развивающем влиянии на ребёнка. В настоящее время к основным педагогическим условиям, способствующим повышению эффективности взаимодействия ДОО с родителями, относится особая форма общения между педагогами и родителями, обозначенная учёными как «доверительный деловой контакт» (И.А.Карпенко, В.А.Петровский), который часто осуществляется формально. В значительной степени это связано с тем, что развитие ребёнка не входит в систему ценностей значительной части родителей.

Другим риском является использование для принятия управленческих решений результатов формально проведенных и некорректно проанализированных наблюдений. Пути преодоления: включение в план методической работы мероприятий по взаимодействию воспитателей с психологами, методистами при проведении наблюдений и интерпретации их результатов, видеофиксация ситуаций наблюдения.

##### *Риски на муниципальном и региональном уровнях*

Существует риск использования результатов применения инструментария оценки качества дошкольного образования для рейтингования образовательных организаций на муниципальном и региональном уровнях. Пути преодоления: неуклонное удерживание целей развивающего оценивания качества дошкольного образования - оптимизация педагогических действий, гибкое проектирование образовательного процесса под специфический профиль группы детей.

Риски в сфере защиты персональных данных. Использование результатов освоения образовательными организациями инструментария оценки качества в работе сетевых методических объединений, на научно-практических мероприятиях, мероприятиях по повышению квалификации педагогов, размещение на различных информационных ресурсах должно осуществляться с учетом требований Федерального закона о персональных данных.

## **Модель 2. Подходы к управлению качеством дошкольного образования через личностные субъективные аспекты в системе управления (формирование коллектива и регулирование морально-психологического климата в коллективе)**

### **Вводная часть (описание необходимых требований к созданию и функционированию предлагаемой модели)**

Одним из главных условий успешного сопровождения внедрения и реализации инструментария оценки качества дошкольного образования является открытая, построенная на рациональной основе коммуникация. Основной формой взаимодействия субъектов образовательного процесса является общение, как важнейшее условие и средство развитие личности. Любой акт непосредственного общения – это не столько воздействие человека на человека, а именно взаимодействие.

Современное законодательство открывает перед субъектами единого образовательного пространства (детьми, родителями и педагогами) большие возможности для взаимодействия, проявления инициативы, участия в подготовке, обсуждении, принятии и реализации управленческих решений.

При управлении качеством дошкольного образования через личностные субъективные аспекты, структура процессов взаимодействия может быть различной и зависеть от содержания совместной деятельности участников. Так, например, взаимодействие педагогических работников в ДОО может осуществляться через:

- взаимное информирование по результатам наблюдений за развитием детей;
- взаимное консультирование по возникающим проблемам.

Наиболее значимым при разработке подхода к управлению качеством через личностные субъективные аспекты является формирование коллектива единомышленников и создание морально-психологического климата в коллективе.

Общеизвестно, что выполнение профессиональных задач сотрудниками дошкольной образовательной организации связано с высоким уровнем психологической напряжённости, жёсткими временными ограничениями, возникающими при выполнении режимных моментов, ответственностью за жизнь и здоровье маленьких детей, не способных самостоятельно позаботиться об этом. Поэтому для людей, работающих в дошкольных образовательных организациях, психологический климат в коллективе имеет особое значение и его формирование является одной из основных задач, стоящих перед руководителем ДОО.

В современной социально-психологической литературе под психологическим климатом в коллективе понимается качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в коллективе.

К важнейшим признакам позитивного морально-психологического климата учёные относят:

1. доверие членов коллектива друг к другу;
2. доброжелательное отношение;
3. возможность свободного выражения собственного мнения;
4. отсутствие давления руководителя на подчинённых и признание за сотрудниками права на самостоятельное принятие решений и проявления деловой критики;
5. удовлетворённость принадлежностью к данному коллективу;
6. высокая степень эмоциональной отзывчивости и взаимопомощи в трудных ситуациях, возникающих в коллективе.

Понятно, что морально-психологический климат в дошкольных образовательных организациях может быть разным, и внимание к нему руководителя необходимо всегда, и особенно в условиях использования инструментария оценки качества дошкольного

образования, ориентированного на получение и использование в педагогическом процессе достоверной информации о развитии детей.

Признание воспитателем того факта, что на данном этапе образовательной деятельности у отдельной части детей его группы имеются определённые трудности - требует от него преодоления чувства страха и поддержки со стороны методиста и заведующего. Очевидно, что проведение наблюдений за развитием детей с последующей оценкой уровня развития у них инициативы не будет вызывать у воспитателя беспокойства только в том случае, если он будет уверен, что за низкие показатели в развитии детей он не понесёт административной ответственности со стороны руководства и не пострадает его авторитет среди педагогов детского сада. Поэтому эффективное освоение инструментария оценки качества дошкольного образования становится возможным только в том случае, если воспитатели детского сада смогут без чувства страха, осознанно стремиться к получению и использованию в педагогическом процессе достоверной информации о развитии детей, а оценивать результаты их педагогической деятельности будут по тем усилиям, которые они предпринимают для того, чтобы способствовать развитию детей.

### **Цель**

Целью разработки модели «Подходы к управлению качеством через личностные субъективные аспекты в системе управления (формирование коллектива и регулирование морально-психологического климата в коллективе)» является оказание помощи и поддержки руководителям дошкольных образовательных организаций, методистам при проведении работы по регулированию морально-психологического климата в коллективе при освоении инструментария, ориентированного на получение и использование в педагогическом процессе достоверной информации о развитии детей.

Разработка данной модели позволит разрешить противоречие между:

- требованиями современного законодательства к заведующим ДОО по обеспечению объективной оценки качества дошкольного образования и не достаточной готовностью самих заведующих управлять этим процессом путём регулирования морально-психологического климата в коллективе;
- между сложившейся практикой управления дошкольной образовательной организацией, при которой задача оценки качества образования решалась достаточно формально или путём оценки знаний, умений и навыков детей, и реализацией требований к объективной оценке развития детей и использования полученных результатов для гибкого проектирования образовательного процесса «под группу».

Важным шагом заведующего в управлении качеством через личностные субъективные аспекты в системе управления, является:

- оказание помощи воспитателям в преодолении морально-психологических трудностей, с которыми они сталкиваются при интерпретации результатов наблюдения, путём создание между членами коллектива доверительных отношений; разработка и принятия локальных актов, регулирующих оценку деятельности воспитателей при использовании инструментария оценки качества дошкольного образования и др.;
- взаимодействие с методистом и психологом по вопросам изучения и регулирования индивидуального и коллективного настроения сотрудников и выявления проблем, оказывающих отрицательное влияние на эффективность деятельности воспитателей, на принятие и реализацию новых подходов к оценке качества дошкольного образования.

### **2.1 Описание организационной структуры управления**

Реализация модели, обеспечивающей подход к управлению качеством через личностные субъективные аспекты в системе управления (формирование коллектива и регулирование морально-психологического климата в коллективе) нуждается в организационной структуре.

Кроме того, при использовании вариативных моделей управления процессами организации и проведения оценки качества дошкольного образования, коллективы дошкольных образовательных организаций вправе воспользоваться как каждой моделью в

отдельности, так и обеими, так как они дополняют друг друга. Назовём то, что является общим при реализации обеих моделей.

1. Выработка решения о внедрении в ДОО инструментария оценки качества дошкольного образования.

2. Подготовка заведующего к работе по внедрению инструментария оценки качества дошкольного образования (работа по самообразованию, повышение квалификации и др.)

3. Отбор педагогов-новаторов и проведение работы по повышению их квалификации.

4. Методическая и административная поддержка педагогов-новаторов в период освоения ими новой педагогической практики.

5. Создание условий для демонстрации педагогами-новаторами своих достижений по реализации комплекта инструментария оценки качества дошкольного образования.

4. Проведение работы по формированию творческих групп педагогов, готовых к участию в работе вместе с педагогами-новаторами.

5. Организация работы по повышению квалификации воспитателей на уровне ДОО с привлечением педагогов-новаторов для демонстрации практического использования инструментария оценки качества дошкольного образования по следующим направлениям:

- как правильно и объективно оценивать развитие детей;
- как анализировать (интерпретировать) полученные данные о развитии детей и на их основании определять профиль (портрет) группы;
- подходы и практические навыки проектирования сочетаний культурных практик, обеспечивающих коррекцию воспитательно-образовательного процесса путём как усложнения и обогащения «западающей» сферы инициативы, так и с использованием «обходного пути» с переключением на другую сферу инициативы, выступающую в качестве стержнеобразующей и «подтягивающей» отстающую.

6. Проведение работы по проектированию методического и дидактического сопровождения деятельности воспитателей ДОО при реализации инструментария оценки качества дошкольного образования и последующей корректировке педагогического процесса.

При проведении всего комплекса работ в организационной структуре управления важным дополнением к уже рассмотренным направлениям деятельности руководителя, является оказание помощи и поддержки воспитателям в преодолении морально-психологических трудностей, с которыми они сталкиваются при использовании инструментария, путём создания между членами коллектива доверительных отношений.

Понятно, что доверительные отношения в коллективе дошкольной образовательной организации формируются под влиянием множества факторов, решающими из которых являются деятельность руководителя, направленная на формирование и развитие организационной культуры путём установления информационных, социальных, педагогических и психологических связей между всеми сотрудниками ДОО.

По мнению учёных, организационная культура возникает при повседневном взаимодействии всех сотрудников детского сада, детей и их родителей и представляет собой систему идеалов, ценностей, принципов и норм поведения, регулирующих трудовой процесс и взаимоотношения в коллективе. При освоении инструментария оценки качества дошкольного образования *особой ценностью для всех участников становится получение и использование в педагогической деятельности достоверной информации о развитии детей.*

Очевидно, что ценность получения достоверной информации и преодоление страха от последствий, связанных с её обсуждением и использованием для корректировки воспитательно-образовательного процесса, не может быть достигнута путём введения административных мер. Поэтому от заведующего, методиста, психолога и родительской общественности требуется разработка содержания широкого круга мероприятий, направленных на сплочение коллектива, на формирование доверительных отношений между членами педагогического коллектива, педагогами и родителями и т.п. Этим

вопросом может заниматься специально созданная *творческая группа при Управляющем совете*.

Творческая группа при Управляющем совете:

- разрабатывает содержание мероприятий, традиций, ритуалов и других форм, направленных на сплочение коллектива, на формирование доверительных отношений между членами педагогического коллектива, педагогами и родителями и т.п.
- организует и проводит мероприятия, создающие атмосферу позитивного взаимодействия детей, родителей, сотрудников, администрации ДОО («День рождения детского сада», праздники, посвящённые окончанию учебного года «Вот и стали мы на год взрослей» и т.п.).

Вопросами нормативного регулирования деятельности воспитателей при проведении наблюдений за развитием детей и установления справедливой оценки эффективности их педагогической деятельности, которые станут основой локального акта или специального Положения, призваны заниматься, как администрация в лице заведующей и методиста, так и представители родительской общественности. Поэтому разработкой их содержания может заниматься *проектно-методический совет*, а обсуждение и утверждение локальных актов выносятся на *педагогический совет и общее собрание коллектива*.

Особое значение при определении и реализации подходов к управлению качеством дошкольного образования через личностные субъективные аспекты приобретает взаимодействие заведующего с психологом и методистом по вопросам изучения и регулирования индивидуального и коллективного настроения сотрудников и выявления проблем, оказывающих отрицательное влияние на эффективность деятельности воспитателей, на принятие и реализацию новых подходов к оценке качества дошкольного образования.

Организационная структура управления качеством дошкольного образования через личностные субъективные аспекты в системе управления представлена на рисунке 2.



Рисунок 2. Организационная структура управления качеством дошкольного образования через личностные субъективные аспекты в системе управления

Функции субъектов организационной структуры управления более подробно представлены в *Приложении Б*.

Очевидно, что обозначенные в организационной структуре подходы к управлению качеством через личностные субъективные аспекты в системе управления (формирование коллектива и регулирования морально-психологического климата в коллективе) нуждаются в педагогических механизмах, обеспечивающих коррекцию педагогического процесса, его перевод из одного состояния в другое.

## **2.2 Педагогические механизмы системной коррекции воспитательно-образовательного процесса, позволяющие реализовать нормативные и программные цели ДОО в партнёрском взаимодействии всех субъектов**

Особое значение при разработке подходов к управлению качеством через личностные субъективные аспекты имеет понимание и принятие воспитателями ценности получения достоверной информации о развитии детей и ее использования в интересах ребенка. При проведении этой работы заведующий и методист должны *опираться на поддержку воспитателей, готовых к изменениям, способных к независимым суждениям и обладающих твёрдыми нравственными принципами и достаточной профессиональной подготовкой для овладения новыми подходами к образованию детей.*

Как показали результаты исследований Э.Роджерса, люди по-разному относятся к принятию нового. Новаторы составляют всего около 2,5% среди членов социальной системы (организации). Но если нововведение имеет успех, то у новаторов появляются последователи. К ним относятся люди, готовые опробовать новое, но в том случае, если это новое представлено в виде работающих образцов.

К ранним, принимающим решение относительно участия в инновационной деятельности, относится около 13,5%, но их пример подталкивает 1-е большинство желающих последовать их примеру, которое составляет около 34%.

Позднее большинство тоже составляет около 34%, но оно более пассивно и скептически относится к новому. Эти люди готовы полагаться на новые идеи только в том случае, если их использует большинство членов их сообщества. Для того чтобы представители позднего большинства полноценно участвовали в процессе изменений, требуются специальные усилия.

Медлительные, которые вообще не доверяют нововведениям, составляют не более 16%. Эти люди начинают воспринимать новое лишь тогда, когда оно безоговорочно признано большинством и превратилось в традицию. Для работы с медлительными нужны специальные усилия и процесс вовлечения их в инновационную деятельность может затянуться надолго. Участие этой категории людей в общем новом деле зависит от того, насколько сложной именно для них будет перестройка и какие преимущества (выгоды) они от этого получат.

Аналогичным образом будет происходить и процесс вовлечения педагогов в реализацию инструментария оценки качества дошкольного образования. Лидерами системы должны стать те, кто войдёт в методический костяк. Их успех в реализации инструментария подтолкнёт наиболее активное 1-е большинство и так далее.

Когда количество педагогов, освоивших новые подходы, достигнет 80%, то проведенную работу можно считать эффективной. В результате работа по применению инструментария теряет статус инновации и превращается в традицию проведения наблюдений за развитием детей с целью последующей коррекции воспитательно-образовательного процесса.

Для освоения инструментария сначала отдельными педагогами, а затем и всем педагогическим коллективом, необходимо особым образом организовать работу по повышению квалификации на уровне дошкольной образовательной организации. Рассмотрим этот вопрос более подробно.

Стратегической целью повышения квалификации, действующей при подготовке воспитателей к использованию инструментария, должна стать не столько замена

устаревших подходов на новые, сколько развитие рефлексивных способностей педагогов, от уровня и качества которых и будет зависеть эта замена.

При этом важно понимать, что рефлексии нельзя развивать прямыми методами обучения педагогов, как бы эмоционально и увлекательно методисты ни демонстрировали её преимущества. Рефлексия – это не информация, которую можно взять и передать педагогам. Необходимые рефлексивные навыки развиваются в процессе специально организованной деятельности. Для этого при проведении работы по повышению квалификации необходимо чтобы она:

- имела практико-ориентированный характер, т.е. была направлена на решение конкретных вопросов, связанных с реализацией инструментария;
- проводилась в естественных условиях образовательного процесса на основе прямого просмотра и использования видеозаписей;
- осуществлялась непрерывно, постоянно, систематически;
- была ориентирована на поиски нескольких, нередко независимых друг от друга вариантов решения педагогических проблем, приёмов работы с детьми;
- развёртывалась в ситуации непрерывного внутреннего и внешнего диалога, общения, обмена мнениями всех субъектов образовательного процесса: родителей, детей, педагогов, администрации и т.д.;
- включала практические занятия с воспитателями по отработке новых технологий в соответствии с требованиями к использованию инструментария оценки качества дошкольного образования;
- строилась на основе применения комплексной многофункциональной системы дидактического обеспечения.

Успешности протекания процессов личностно-профессионального развития педагогического коллектива во многом способствует методическая среда. Основным направлением формирования методической среды могут стать творческие группы проектно-методического совета, которые будут создаваться с опорой на воспитателей-наставников, уже имеющих опыт использования инструментария оценки качества дошкольного образования.

Интерес представляет и повышение квалификации педагогов в режиме мастер-класс, имеющем ряд преимуществ.

Во-первых, при работе в данном режиме, педагогам предоставляется право выбора наставника, с которым они будут общаться и у которого должны обучаться. Очевидно, что наличие взаимных симпатий будет способствовать повышению качества обучения.

Во-вторых, повышение квалификации в режиме мастер-класс становится очень важным и для наставников, которые получают возможность, с одной стороны, передать свой опыт, а, с другой стороны, у них возникает возможность профессионального роста, теоретической и методической подготовки.

Повышение квалификации педагогов в режиме мастер-класс можно рассматривать как методическое объединение, в котором мастер работает путём прямого и комментированного показа приёмов работы с группой педагогов-учеников, а также в процессе специально организованного наблюдения за инновационным опытом работы непосредственно в практической деятельности. При этом, вначале педагоги-ученики наблюдают за работой учителя, а затем мастер участвует в просмотрах работы своих учеников.

Важно, что мастер-класс является разовой формой работы, которая объединяет небольшие группы педагогов по предварительной договорённости и оформляется распоряжением заведующего.

Иными словами, важное место при внедрении инструментария оценки качества дошкольного образования обязательно должно принадлежать повышению квалификации

педагогов. Главное, чтобы работа по повышению квалификации была практико-ориентированной и осуществлялась систематически.

Особое значение при внедрении инструментария оценки качества дошкольного образования приобретают вопросы, связанные с взаимодействием педагогов с родителями. Для проведения этой работы в ДОО должны быть созданы необходимые условия. Назовём их.

1. Деятельность дошкольной образовательной организации должна быть полностью открыта для семьи: как для получения информации, так и для участия в образовательном процессе.

2. Педагоги должны быть хорошо информированы о запросах родителей, об условиях жизни ребёнка в семье, его индивидуальных особенностях, создавать условия для получения этой информации.

3. Заведующий и педагогические работники должны проводить специальную работу, направленную на формирование партнёрских отношений с родителями, на привлечение семьи к сотрудничеству путём:

- установления доверительных отношений между педагогами и родителями;
- налаживания обратной связи между педагогами и родителями;
- популяризации научных представлений о развитии ребёнка и методах воспитания;
- внедрения и развития разнообразных форм сотрудничества ДОО и семьи;
- консультирования родителей по вопросам наблюдения за развитием детей.

### **2.3 Порядок и механизмы внедрения разработанной модели на региональном уровне**

Значимость данной модели управления на региональном уровне определяется тем, что позволяет *обеспечить единство ценностных ориентаций педагогических коллективов* не только при освоении инструментария оценки качества дошкольного образования, но при реализации любого другого направления работы.

Единство представлений о целях, способах деятельности, подходах к ребёнку обеспечивает согласованность педагогических действий воспитателей, работающих в одной группе, сплочённость всего коллектива.

Результатом сплочённости является проявление педагогическими коллективами *организованности*, под которой понимается способность самостоятельно и рационально осуществлять совместные действия и перестраивать их в изменяющихся условиях.

Наличие в коллективе *традиций* свидетельствует о сработанности и совместимости членов коллектива, об удовлетворённости не только деловыми, но и межличностными отношениями.

Благоприятный *морально-психологический климат*, который формируется в коллективе, положительно влияет на сплочённость педагогов, администрации, детей и родителей и проявляется в настроении всех участников образовательного пространства, определяя работоспособность педагогов, их психическое и физическое самочувствие; удовлетворённость родителей дошкольным образованием.

Основной задачей специалистов системы дошкольного образования на региональном уровне является включение в содержание повышения квалификации заведующих, методистов и психологов тематики, связанной с изучением морально-психологического климата в коллективе, группового и индивидуального настроения, овладения ими практическими навыками своевременного выявления проблем, оказывающих влияние на эффективность профессиональной деятельности педагогов.

Как и при реализации модели 1, для повышения эффективности работы рекомендуется проведение на региональном уровне серии мероприятий («репортажей с мест», семинаров, мастер-классов и др.), направленных на оказание методической помощи всем участникам освоения инструментария оценки качества дошкольного образования и технологий планирования образовательного процесса с использованием индивидуально-

дифференцированных подходов.

Научно-методическое сопровождение функционирования модели «Подходы к управлению качеством дошкольного образования через личностные субъективные аспекты в системе управления (формирование коллектива и регулирование морально-психологического климата в коллективе)» обеспечивают специалисты методического отдела, входящего в структуры региональных систем управления, в должностные обязанности которых входит организация взаимодействия с образовательными организациями по вопросам повышения квалификации и аттестации педагогов и руководителей.

Очевидно, что при реализации данной модели требуется разработка специального инструментария для проведения изучения ценностных ориентаций и настроев членов педагогических коллективов.

#### **2.4 Риски**

Деятельность воспитателей в составе творческих групп и методических объединений, участие в научно-практических конференциях, профессиональных конкурсах позволяют обеспечить максимальную реализацию их личностного и профессионального потенциала. Тем не менее, существуют объективные факторы, негативно влияющие на морально-психологический климат в коллективе, самочувствие работников, доверие между педагогами, руководителями, родителями. К ним относятся:

- текучесть кадров;
- социально-экономический статус воспитателей;
- наличие конфликтов на межличностном уровне;
- распространение слухов (сплетен) друг о друге;
- проявления психологической несовместимости;
- стремление к переходу на другую работу;
- большой объем и напряжённость в работе педагогов.

Обсуждение результатов наблюдений за развитием детей и их интерпретация в творческих группах педагогов, на мероприятиях с родителями имеет риск нарушения границ частной жизни семьи, что требует от педагогов большой деликатности и максимальной индивидуализации при консультировании родителей, соблюдения этических норм при взаимодействии сотрудников образовательной организации между собой и с родителями.

Важно, чтобы полученные результаты наблюдений и их динамика не «стигматизировали» ребенка, оказывая влияние на ожидания педагогов и, соответственно, на образовательную траекторию ребенка на следующих этапах образования. Меры по преодолению этого риска связаны с повышением квалификации педагогов по вопросам развивающего оценивания качества дошкольного образования, целью которого является последующая оптимизация педагогических действий, направленная не на достижение абсолютных возрастных нормативов, а на рост показателей нынешних достижений каждого ребенка по сравнению с предыдущими.

### Функции субъектов организационной структуры управления ( модель 1)

Руководитель ОО:

- организует с педагогическим коллективом и родительской общественностью обсуждение вопросов, связанных с оценкой качества дошкольного образования и знакомит с комплектом инструментария для проведения этой работы; в результате коллегиального обсуждения определяет, в какой мере его внедрение необходимо и как будет поддерживаться всеми участниками образовательного процесса;
- содействует коллегиальному принятию решения об использовании в ДОО комплекта инструментария и инициирует деятельность управляющего совета, связанную с его внедрением (в том числе, создание при необходимости, временной комиссии в составе управляющего совета);
- добивается ясного понимания педагогическим коллективом того, что введение и реализация инструментария оценки качества дошкольного образования потребуют от них серьёзных дополнительных усилий по освоению новой практики гибкого проектирования образовательной работы с учётом «своеобразия» группы детей, что компенсируется повышением качества образования детей, конкурентноспособности ДОО, мотивирует на проведение этой работы;
- осуществляет отбор педагогов, которые достаточно подготовлены, чтобы первыми освоить и организовать (вести) образовательную деятельность с детьми по-новому, в соответствии с требованиями ФГОС ДО и использовать инструментарий при проведении работы по оценке качества дошкольного образования;
- руководит работой по формированию методического «ядра» для создания в ДОО методической системы сопровождения внедрения и реализации инструментария оценки качества дошкольного образования и гибкого проектирования образовательной работы с учётом «своеобразия» группы детей – *проектно-методического совета*;
- проводит отбор педагогов-новаторов и определяет основные направления их работы, осуществляет моральную поддержку и воодушевляет исполнителей;
- создаёт пакет документов, регламентирующих работу по созданию информационно-методической системы реализации развивающей оценки качества дошкольного образования (участвует в разработке и принятии локальных актов);
- участвует в разъяснении педагогам и родителям специфических особенностей образования, направленного на развитие ребёнка в сравнении с аналогичными характеристиками традиционного обучения, ориентированного только на знания, умения и навыки и убеждает в необходимости проведения наблюдений за развитием детей; информирует родителей об использовании в ДОО инструментария оценки развития детей и разъясняет значение проведения этой работы;
- принимает участие в разработке Программы (дорожной карты) освоения инструментария оценки качества дошкольного образования;
- участвует в разработке программы повышения квалификации педагогов, направленной на их обучение проведению наблюдений за развитием детей и использованию полученных результатов для гибкого проектирования образовательной работы;
- решает вопросы, связанные с созданием предметно-пространственной среды ДОО в связи с необходимостью внесения в неё изменений на основе полученных данных;
- осуществляет административную поддержку педагогов в период освоения новой педагогической практики;
- организует обсуждение вопросов, связанных с определением целесообразности и возможности участия ДОО в распространении опыта развивающего оценивания качества дошкольного образования.

Управляющий совет:

- обеспечивает хороший информационный контакт и взаимопонимание между всеми участниками при внедрении инструментария оценки качества дошкольного образования (администрацией, педагогическим коллективом, родителями);
- проводит работу по надёжному обеспечению участников внедрения инструментария оценки качества дошкольного образования всеми необходимыми ресурсами;
- поддерживает процесс внедрения инструментария путём привлечения и использования внешних административных ресурсов и межведомственного взаимодействия;
- обеспечивает создание механизмов «прозрачности» и «открытости» процедур в рамках использования инструментария оценки качества дошкольного образования, в том числе, с использованием различных ресурсов информационной среды.

Проектно-методический совет:

- инициирует разработку дорожной карты внедрения инструментария оценки качества дошкольного образования;
- разрабатывает показатели, на основании которых заведующий будет осуществлять выбор педагогов для проведения работы на начальной стадии освоения инструментария оценки качества дошкольного образования;
- участвует в организации и проведении работы по повышению квалификации педагогов в соответствии с требованиями, связанными с использованием инструментария оценки качества дошкольного образования;
- участвует в обеспечении систематической методической поддержки педагогов на рабочих местах;
- участвует в проведении оценки точности воспроизведения педагогами ДОО ключевых компонентов использования инструментария оценки качества;
- в проектировании образовательной работы с учётом «своеобразия» группы детей.

Функции педагогических работников в организационной структуре управления.

Методист (старший воспитатель):

- проводит разъяснительную работу, направленную на понимание воспитателями и родителями основных целей использования инструментария и отличие проведения наблюдений за развитием детей от контроля за деятельностью воспитателя; объясняет необходимость фиксации только объективных результатов при проведении оценочных процедур;
- инициирует создание в ДОО временного профессионально-общественного проектно-методического совета, деятельность которого будет направлена на содействие внедрению инструментария оценки качества дошкольного образования;
- при участии членов проектно-методического совета разрабатывает программу повышения квалификации для педагогов и специалистов ДОО;
- проводит работу по повышению квалификации воспитателей с использованием практико-ориентированных методов, направленных на решение конкретных вопросов, связанных с определением уровня развития детей путём проведения наблюдений;
- организует практикумы для воспитателей и родителей;
- в процессе повышения квалификации обеспечивает реализацию проектировочного этапа, направленного на обучение педагогов анализу, интерпретации и объяснению фактов, полученных при проведении наблюдений, прогнозированию их возможного использования;

- систематически проводит наблюдение за практической деятельностью педагогов; инициирует дискуссии, обсуждение творческих работ педагогов, моделирование, разработку проектов, проведения рефлексивных бесед;
- разрабатывает и использует средства мотивации, стимулирующие педагогов к объективной оценке результатов наблюдений (публичное признание успеха, поощрение, чувство причастности к общему важному делу и т.п.);
- инициирует привлечение психолога детского сада к проведению работы по консультированию воспитателей, интерпретированию результатов наблюдений и выбору на их основании наиболее эффективных путей гибкого проектирования образовательного процесса;
- организует проведение мероприятий, направленных на оценку точности воспроизведения ключевых компонентов при использовании воспитателями и родителями карт развития и полученных результатов;
- по результатам контрольно-оценочных мероприятий разрабатывает содержание и формы повышения квалификации с учётом допущенных воспитателями ошибок при использовании инструментария и проведении последующего планирования работы с детьми, включающие, как групповое обучение (по выбору обучающихся), так и персональное - по индивидуальным образовательным программам, под руководством наставника и др.

#### Воспитатели:

- самостоятельно знакомятся с содержанием инструментария оценки качества дошкольного образования и определяют сложности, которые могут возникнуть при его использовании для проектирования образовательного процесса;
- проводят пробные наблюдения за развитием детей, оценивают уровень своей подготовки и выбирают форму повышения квалификации;
- участвуют в работе по повышению квалификации;
- участвуют в методических мероприятиях ДОО, направленных на совершенствование полученных практических навыков;
- взаимодействуют с специалистами ДОО (психологом, учителем-логопедом, музыкальным руководителем и др.) по обеспечению индивидуально-дифференцированного подхода к детям путём гибкого планирования образовательного процесса с учетом результатов наблюдений;
- организуют работу, направленную на формирование у родителей мотивации для проведения в семье наблюдений за развитием детей, оказывают им методическую поддержку;
- по результатам наблюдений за развитием детей в семье и ДОО осуществляют индивидуальное консультирование родителей по вопросам создания наиболее благоприятных условий для развития ребёнка;
- проводя оценку качества дошкольного образования, стремятся к переходу от отдельных удачных решений к доказательно-результативной практике.

#### Педагог-психолог:

- участвует в подготовке воспитателей к использованию инструментария оценки качества дошкольного образования;
- осуществляет постоянную консультативную помощь и методическую поддержку воспитателей в период освоения новой педагогической практики: при проведении наблюдений за развитием детей, при анализе полученных результатов и их использовании;
- участвует в оценке хода и результатов освоения инструментария оценки качества дошкольного образования.

Другие педагогические работники (музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, учитель-логопед, учитель-дефектолог и др.):

- участвуют в планировании образовательного процесса с учетом результатов наблюдений за развитием детей.

## Приложение Б

### Функции субъектов организационной структуры управления ( модель 2)

Руководитель ОО:

- определяет стратегию и тактику реализации задач управления качеством дошкольного образования через личностные субъективные аспекты в системе управления;
- проводит работу, направленную на выявление представлений педагогов, специалистов и родителей о ценностных основаниях деятельности ДОО;
- организует совместную с представителями родительской общественности разработку мер по преодолению сопротивления нововведениям со стороны педагогов и родителей, скептически относящихся к использованию инструментария оценки качества дошкольного образования;
- проводит собеседование с методистом и психологом по вопросам распределения обязанностей и решения личностно-значимых и актуальных для данной дошкольной образовательной организации морально-психологических проблем, связанных с введением инструментария оценки качества дошкольного образования;
- содействует созданию творческой группы при Управляющем совете, деятельность которой направлена на разработку содержания и организацию широкого круга мероприятий, способствующих сплочению коллектива, формированию доверительных отношений между членами педагогического коллектива, педагогами и родителями и т.п.
- инициирует разработку и принятие локального акта, обеспечивающих нормативное регулирование деятельности воспитателей при проведении наблюдений за развитием детей;
- участвует в обсуждении вопросов по созданию условий для профессионального развития педагогов, содержания и организации деятельности в ДОО творческих групп, проведения семинаров, мастер-классов и инициирует разработку положений об их деятельности;
- утверждает программы, направленные на профессиональное развитие воспитателей ДОО с использованием новых форм повышения квалификации.

Методист (старший воспитатель):

- определяет меры, направленные на стимулирование воспитателей к объективной оценке развития детей при проведении наблюдений;
- участвует в решении вопросов по нормативному регулированию деятельности воспитателей при использовании комплекта инструментария и разработке локальных актов или Положения, направленных на стимулирование педагогов к предъявлению достоверной информации о развитии детей, организует их профессионально-общественное обсуждение;
- создает условия для профессионального развития воспитателей с использованием новых форм повышения квалификации;
- разрабатывает механизмы, обеспечивающие открытость информации о деятельности ДОО по повышению качества образования;
- организует методическую поддержку деятельности воспитателей по обеспечению индивидуально-дифференцированного подхода к детям при планировании образовательного процесса по результатам наблюдений за развитием детей;

- оказывает содействие психологу в изучении и регулировании индивидуального и коллективного настроения воспитателей и выявлении проблем, оказывающих отрицательное влияние на эффективность их деятельности.

Педагог-психолог:

- проводит изучение морально-психологического климата в коллективе; информирует заведующего и методиста о его результатах и предлагает меры по устранению «проблемных зон» путём проведения специальной работы с коллективом и его отдельными членами;

- разрабатывает программу формирования коллектива и регулирования морально-психологического климата в нём; организует её профессионально-общественное обсуждение и утверждение заведующим;

- проводит работу с коллективом ДОО;

- оказывает поддержку воспитателям при проведении оценки качества дошкольного образования.