

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования «Барановичский государственный университет»

Н. Г. Дубешко

# **МОНИТОРИНГОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Методические рекомендации  
для студентов специальности  
1-01 01 01 Дошкольное образование

Барановичи  
БарГУ  
2016

УДК 373.2.014.6 (476)  
ББК 74.10я73  
Д79

Рецензенты:

кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры педагогики  
учреждения образования «Барановичский государственный университет»  
В. И. Козел,  
заведующий учреждением дошкольного образования  
«Ясли-сад № 8 г. Барановичи» Н. А. Бужинская

**Дубешко, Н. Г.**  
Д79 Мониторинговые механизмы управления качеством в дошкольном  
образовании : метод. рекомендации для студентов специальности  
1-01 01 01 Дошкольное образование / Н. Г. Дубешко ; М-во образования  
Респ. Беларусь, Барановичский государственный университет. —  
Барановичи : БарГУ, 2016. — 45 с.  
ISBN 978-985-498-724-8.

Раскрываются теоретико-методологические основы мониторинговых механизмов  
управления качеством в дошкольном образовании, основные вопросы научной организации  
мониторинга и реализации его в практике работы учреждений дошкольного образования.

Может быть использовано руководителями учреждений дошкольного образования,  
педагогами-психологами, воспитателями дошкольного образования, преподавателями,  
студентами, магистрантами, аспирантами, слушателями курсов повышения квалифика-  
ции и переподготовки кадров.

УДК 373.2.014.6 (476)  
ББК 74.10я73

ISBN 978-985-498-724-8

© БарГУ, 2016

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Реализация государственной политики в области дошкольного образования способствует актуализации вопросов обеспечения его качества. Методические рекомендации «Мониторинг качества образования в дошкольном учреждении» [1], изданные в 2009 г., выступили научно- и учебно-методическим обеспечением учебной дисциплины «Организация мониторинга качества образования в дошкольных учреждениях». На сегодня необходимость учебного издания «Мониторинговые механизмы управления качеством в дошкольном образовании» обусловлена изменением нормативной правовой базы Республики Беларусь (приложение А) и требований к качеству образования, в том числе и дошкольного, установленных Министерством образования Республики Беларусь [2], разработкой требований к системе менеджмента качества современного учреждения образования, установленных в государственном стандарте Республики Беларусь СТБ ISO 9001-2009 Белорусским государственным институтом стандартизации и сертификации [3], за выполнением которых осуществляется государственный контроль посредством использования таких мониторинговых механизмов, как аттестация, стандартизация (аккредитация), инспектирование, контроль, самоконтроль, анализ, экспертиза, диагностика, внутренний и внешний аудит [4]. Их организация требует специальной теоретической и практической подготовки к управленческой деятельности.

Учебная программа учреждения образования «Барановичский государственный университет» по учебной дисциплине «Организация мониторинга качества образования в дошкольных учреждениях» для специальности 1-01 01 01 «Дошкольное образование» была разработана на основе ОСВО 1-01 01 01-2013 № 88 от 30 августа 2013 г. и учебного плана специальности для углублённого изучения дисциплины «Управление дошкольным образованием» студентами педагогических специальностей учреждений высшего образования с целью сформировать у них представления о мониторинговых механизмах управления качеством в дошкольном образовании; обеспечить развитие управленческих умений и формирование навыков управленческой деятельности; способствовать развитию управленческой культуры, необходимой для последующего использования полученных теоретических знаний и практических умений в профессиональной деятельности.

Данное учебное издание, рекомендованное студентам дневной и заочной формы получения высшего образования, в том числе и на основе среднего специального образования, содержит методические рекомендации по организации управляемой самостоятельной работы, практических и семинарских занятий; вопросы для самоконтроля; список использованных источников; приложения, включающие нормативное правовое обеспечение деятельности учреждений дошкольного образования (далее — УДО), этапы и процедуры мониторинговых механизмов, схему организации мониторинга качества образования в УДО.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

Для управления качеством в дошкольном образовании у современного руководителя, педагога, специалиста должны быть сформированы академические компетенции в рамках теории управления системами (в нашем случае — УДО). Однако в связи с универсальностью понятия «управление», которое используется в технических, гуманитарных науках, в общей теории управления, существуют различные концепции и подходы к его определению (системный, функциональный, процессный, системно-функциональный, рефлексивный, ситуативный, информационный, программный, программно-целевой) и направления в его исследовании (кибернетическое, логическое, техническое, дидактическое и др.).

Несмотря на это, большинство исследователей отмечает инвариантные составляющие дефиниции, генезис которых связан с историей общей теории управления, которая своими корнями уходит в глубь цивилизации.

Анализ теорий и концепций менеджмента позволит выделить ключевые этапы эволюции управления качеством образования.

## 1.1 История становления общей теории управления

Чтобы понять сущность современного менеджмента, необходимо отметить, что управление как процесс зародилось в связи с появлением производственных отношений в обществе. Развитию управленческой мысли способствовали достижения многих наук.

Первые идеи научного управления возникли в США (конец XIX — начало XX в.). Начало школы *научного* управления положил Ф. Тейлор [5]. В теории и практике управления, исходя из принципа «подходящий человек на подходящем месте», стал использоваться научный анализ для определения стратегии и планирования деятельности организации, отбора и обучения персонала, материального стимулирования в целях повышения производительности труда, ресурсного обеспечения эффективного функционирования организации.

Основы *классической (административной)* школы управления разработаны в 1920 г. французским менеджером А. Файолем, в трудах которого определены функции и принципы управления (функциональный подход). Организация стала рассматриваться как иерархическая система (сверху вниз), основными задачами которой стали предвидение, планирование, организация, координация, контроль [6]. Управление этой системой осуществляется по определённым принципам: власть, централизация, единство командования, разделение труда, устойчивость должностей персонала, подчинение индивидуальных интересов общему интересу, корпоративный дух, вознаграждение персонала, дисциплина, порядок, справедливость, инициатива.

Школа *управления человеческими отношениями*, началом которой стали исследования американских учёных Э. Мэйо и М. Феллет (1930 г.), построена на идеях разграничения власти и авторитета, делегирования полномочий. Оптимизация межличностных отношений в организации стала рассматриваться как фактор эффективного управления.

С 1950 г. развитие науки и техники стало основой *количественной* школы, которая способствовала развитию количественных методов в науке управления.

В 50-х гг. XX в. в рамках функционального подхода разработан *процессный* подход к управлению. Управление стало определяться как процесс выполнения ряда управленческих функций.

Анализ организации как сложной системы взаимосвязанных компонентов в 1960 г. дал начало *системному* подходу в управлении. Системное представление об организации предоставило возможность управлять её внутренними и внешними подсистемами с учётом способов и характера их взаимосвязей.

Идея о том, что выбор определённой технологии управления зависит от конкретной ситуации, послужила развитию *ситуативного* подхода (1960—1970 гг.).

Дальнейшее развитие общей теории управления тесно связано с эволюцией менеджмента качества от *экономической программы* (цикл Э. Деминга PDCA) к *концепции непрерывного улучшения* (цикл Дж. Джурана SDCA) и, наконец, к концепции *всеобщего управления качеством* (TQM) [7].

В течение 80-х гг. в мировом сообществе наблюдалось движение к высокому качеству продукции и услуг, к усовершенствованию обеспечения качества (Э. Деминг, Дж. Джуран, К. Исикава, Ф. Кросби, Т. Сейфи, С. Синго, Г. Тагути, А. Фейгенбаум, У. Шухарт). В настоящее время получила распространение концепция всеобщего управления качеством как интегрированная всеобщая система управления, нацеленная на удовлетворение потребителя. Выработанные единые подходы, признанные специалистами всех стран, известны как принципы всеобщего управления качеством [8].

Современный руководитель, воспитатель дошкольного образования должен организовывать жизнедеятельность УДО руководствуясь принципами, методами, функциями, выделенными в теории управления качеством в процессе эволюции научного знания.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Где и когда возникли первые идеи научного управления?
2. Какие идеи заложены в школе управления человеческими отношениями?
3. Охарактеризуйте системный и ситуативный подходы к управлению.
4. Какова эволюция менеджмента качества?

## 1.2 Управление качеством образования

В целях более глубокого понимания качества образования на современном этапе возникает необходимость более углублённо изучить вопрос о том, как качество контролировалось в разные эпохи, различных географических зонах, различных производственных сферах при различном политическом и конституционном устройстве.

Понятие качества формировалось под воздействием историко-культурных и производственных обстоятельств. Каждое общественное производство имело свои объективные требования к качеству продукции, начиная с отдельных параметров (точность, прочность, надёжность) и переходя к комплексным, включающим систему параметров. В истории наук «качество» — это система важнейших необходимых свойств предмета. Свойство, в свою очередь, как философская категория — это внешнее проявление качества, такая сторона предмета, которая обуславливает его различие или общность с другими предметами и обнаруживается в его отношении к ним.

Многие современные исследователи отдают предпочтение так называемой производственной трактовке качества, которая сложилась именно в условиях рыночной экономики и была введена Международной организацией по стандартизации (стандарт ISO 9000, ISO 9004, ISO 9001:2008) для всех отраслей бизнеса, промышленности, образования: «Качество — совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителя» [9].

Необходимо провести анализ зарубежного и отечественного опыта управления качеством [10] с позиций идей об интеграции наук, что позволит говорить о возможности перенесения в педагогику категорий «качество» и «управление качеством».

В области управления и развития образовательных систем исследованием качества образования занимались А. И. Жук, Ю. А. Конаржевский, В. С. Лазарев, М. М. Поташник, Г. Н. Шамова. Изучение подходов к определению целей, результатов качества образования и управление ими осуществляли В. А. Кальней, А. Н. Майоров, Д. Ш. Матрос, А. И. Моисеев, В. П. Панасюк, Г. Б. Скок, А. И. Субетто, Л. Г. Тарусова, П. И. Третьяков, С. Е. Шишов.

Рассматривая сущность понятия «качество образования» с точки зрения общей теории управления, менеджмента качества и теории оценки качества (квалиметрии), актуальным сегодня является вопрос измерения качества образования по ряду критериев и показателей. В исследованиях А. И. Субетто дана характеристика структуры условно-внутреннего и внешнего качества образования и разработаны показатели качества образования с позиций системного подхода.

Внешняя структура качества образования — это структура его связей со всеми типами системной организации: с экономикой страны, системой наук, системой образования, системой культуры и т. п. Внутренняя структура качества образования есть структура связей между его компонентами, функциями и процессами [11].

Показателями «внешнего качества» образования может служить средний образовательный ценз, массовость, доступность, государственность, бесплатность образования; показателями «внутреннего качества» образования — инфраструктура образовательных учреждений, кадровый и научный потенциал, содержание образования, структура (номенклатура) специальностей, уровень знаний учащихся и выпускников и др.

Разработанные и утверждённые Министерством образования Республики Беларусь стандарты являются ориентиром, показателем внешнего качества образования и выполняют три основные социальные функции: 1) выступают гарантами условий обучения, обеспечивающих нормальное развитие обучаемых (за счёт включения условий образования в образовательный стандарт, определения предельной учебной нагрузки, предоставления возможности выбора индивидуальных образовательных маршрутов, использования образовательных возможностей социокультурной среды); 2) предоставляют возможность получения полноценного образования, соответствующего современным социальным запросам (за счёт регламентации содержания образования); 3) дают документальное подтверждение выполненного стандарта, гарантирующего качество полученного результата на данном уровне образования в конкретном учреждении образования.

Таким образом, стандарты являются единой нормой в части содержания и организации образования, фиксируют результаты образования по ступеням обучения, обязательный уровень содержания и освоения образовательных программ для каждого образовательного учреждения, а также уровень их материального обеспечения.

Однако при оценке качества образования на учрежденческом уровне ориентация только на уровень разработанных стандартов опасна вследствие ограниченных требований, закладываемых в основу каждого из них. В исследованиях А. И. Жука, С. А. Крупник, А. Н. Майорова, В. П. Панасюка, М. М. Поташника, Л. Г. Тарусовой, С. Е. Шишова качество образования рассматривается с позиций «внутреннего качества».

Следует отметить, что «внешнее качество» в учреждении образования обеспечивается *управленческой* деятельностью, поэтому его измерение и оценка проводятся либо по требованию (заказу) вышестоящих органов, либо по инициативе руководителя учреждения образования. «Внутреннее качество» обеспечивается *основной и обслуживающей* деятельностью, поэтому измерение и оценка качества образования включены в регламент и осуществляются по утверждённым параметрам (нормативная правовая база учреждения образования).

Управленческая деятельность, обеспечивающая «внешнее качество» образования, может рассматриваться как *явление* и как *процесс* [12].

По определению П. В. Худоминского, управленческая деятельность как явление (в статике) — это объединение элементов системы управления качеством образования (цели, программы, средства и др.) для реализации миссии

организации на основании принципов управления качеством образования. Как процесс (в динамике) — это совокупность действий (выполнение функций, использование методов, реализация управленческих технологий и др.), ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между элементами системы управления качеством образования [13].

Триединая схема «условия—процесс—результат», разработанная в технических науках и перенесённая в гуманитарную область, в настоящее время получает дальнейшее развитие в области образования посредством реализации основной и обслуживающей деятельности учреждения образования. Управление «внутренним качеством» образования предполагает управление качеством *условий, процесса, результата*.

К условиям основной и обслуживающей деятельности относятся тип и вид учреждения образования, профессиональный уровень педагогических кадров, особенности контингента обучаемых, обеспечение образовательного процесса (финансовое, материально-техническое, учебно-методическое, нормативное правовое, информационное).

Процесс реализации основной и обслуживающей деятельности связывается с целями образования, учебными планами, учебными программами, используемыми педагогическими технологиями, диагностикой, воспитательной системой, системой дополнительного образования, системой управления образованием, обеспечением инновационных процессов, творческими достижениями педагогов.

Результатом основной и обслуживающей деятельности учреждения образования является состояние здоровья детей, текущая и итоговая аттестация, творческие достижения, обеспечение продолжения образования, удовлетворение образовательного заказа социума.

Процесс управления качеством образования представляется как иерархическая структура управленческих действий, направленных на реализацию функций управления [14].

В многочисленных современных исследованиях проблем управления определяется различное количество разных по своим названиям и составу управленческих функций, необходимых для осуществления процесса управления [15]. Следует отметить, что они были обобщены А. И. Субетто в перечне основных общих функций управления: планирование, контроль, организация, координация, прогнозирование, учёт [16].

Для снятия противоречий в понимании и построении управленческого цикла, основанного на функциональном подходе, Г. Д. Дылян предлагает следующий вариант его состава: самостоятельные (операционные) функции — анализ, прогнозирование, целеполагание, планирование, принятие решения, организация, контроль; сквозные функции — руководство, координация, регулирование, активизация [17].

Используя метод наложения управленческих функций, выделяемых разными авторами, на обобщённый состав функций, при организации жизнедеятельности



тельности учреждения дошкольного образования можно придерживаться управленческого цикла, разработанного Н. В. Рогожкиной, который направлен на обеспечение эффективности процесса управления качеством образования на учрежденческом уровне: целеполагание, планирование, организация, контроль и анализ [18]. Каждая функция выполняет свою особую роль в управленческом цикле, но в то же время все они взаимосвязаны между собой, дополняют и обогащают друг друга в рамках целостного процесса управления.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какое определение понятия «качества» в истории наук?
2. Какова производственная трактовка качества?
3. В чём сущность понятия «качество образования»?
4. Дайте определение понятий «внешнее качество», «внутреннее качество».
5. Какие социальные функции выполняют государственные образовательные стандарты?
6. Чем обеспечивается «внешнее» и «внутреннее» качество в учреждении образования?

### **1.3 Теоретические основы качества дошкольного образования**

Для того чтобы осуществлять управление качеством в дошкольном образовании, от руководителя требуется построение организационной и информационной структуры учреждения дошкольного образования на общих концептуальных подходах к управлению и принципах государственной политики в сфере образования в Республике Беларусь [19].

При оценке качества дошкольного образования как первой ступени системы образования объектом исследования выступает деятельность УДО. В научно-практических материалах А. Л. Давидович, Т. М. Коростелёвой, Л. В. Лобынько, Г. Г. Макаренковой, И. А. Рыбаловой, О. А. Сафоновой, Л. Г. Тарусовой, Е. И. Терзиогло, Л. И. Фалюшиной раскрываются особенности качества дошкольного образования и управление им, специфика модели дошкольного образования (организационная основа образовательного процесса и материальная база УДО, содержательный и технологический аспекты образовательной деятельности, адекватной физическому, психическому и личностному развитию дошкольников).

Сущность базисных компонентов дошкольного образования раскрыта в работах, посвящённых проблемно ориентированному анализу деятельности УДО [20]. Между тем дошкольное образование имеет отличительные особенности, которые проявляются в целях, структуре, содержании и организации деятельности УДО.

На специфику дошкольного образования влияет ряд факторов, которые систематизированы в исследовании О. А. Сафоновой [21]: 1) содержание образования и способы его освоения в учреждении дошкольного образования

носит ориентировочный, рекомендательный характер [22]; 2) при общей организации жизнедеятельности дошкольников учитываются их возрастные, индивидуальные особенности, тип взаимодействия педагога и родителей с детьми, ведущий вид деятельности; 3) ресурсное обеспечение УДО направлено на создание условий для гармоничного и всестороннего развития дошкольников с учётом их возрастных и индивидуальных особенностей; 4) образовательный процесс имеет медико-оздоровительное сопровождение при соблюдении санитарно-гигиенических условий; 5) образовательный процесс в УДО имеет психологическое сопровождение; 7) образовательный процесс зависит от согласованности действий учреждения дошкольного образования и семьи; 8) в управлении качеством образования непосредственное участие принимают все уровни инфраструктуры УДО.

Раскроем специфику качества образования в УДО с разных позиций:

– с точки зрения детей — обучение в интересной, увлекательной для них игровой форме;

– с точки зрения родителей — эффективное обучение их детей по программам, обеспечивающим успешную подготовку ребёнка к школе, без утомления, сохраняющее здоровье (как физическое, так и психическое), поддерживающее у детей интерес и желание учиться и др.;

– с точки зрения воспитателей дошкольного образования — с одной стороны, положительная оценка их деятельности руководителями УДО и родителями, с другой — успешные результаты обучения, здоровье и индивидуальный прогресс их воспитанников;

– с точки зрения руководителя — а) эффективность деятельности воспитателей дошкольного образования и УДО как организационной структуры; б) высокая оценка их деятельности в целом со стороны родителей и детей; в) успешные результаты обучения, здоровье и индивидуальный прогресс воспитанников; г) высокая оценка деятельности руководителя и УДО в целом со стороны управляющих органов образования;

– с точки зрения руководителей вышестоящих органов — эффективность функционирования и повышение жизнестойкости управляемой подсистемы (УДО).

Необходимо отметить, что обеспечение качества образования зависит от различных факторов: наличия условий для деятельности, укрепляющей здоровье детей, развивающей индивидуальные качества ребёнка, его активность, жизнерадостность; обеспечения гарантий родителям на право выбора учреждения образования, а также учебных программ, развивающих технологий с учётом состояния здоровья детей; совершенствования действующей нормативной правовой базы в области дошкольного образования; создания специальных условий для проведения профилактических оздоровительных процедур; использования современных эффективных образовательных технологий; позитивной тенденции в развитии дошкольного образования.

Сущность управления качеством образования в УДО проявляется в следующем:

- создании условий для эффективной организации образовательного процесса в УДО, которые заключаются в научно-методическом содержании дошкольного образования, организации методического процесса, нормативного правового обеспечения управления качеством дошкольного образования, учёте развития кадрового потенциала УДО, материально-технической базе и финансировании, осуществлении взаимодействия участников образовательного процесса — детей дошкольного возраста, семьи, школы и учреждений дополнительного образования, учреждений здравоохранения и др.;

- реализации образовательного процесса в УДО, что выражается в целях дошкольного образования, содержании средств воспитания, обучения и развития дошкольников, организации процессов здоровьесбережения, психологического и социально-педагогического процессов, учёте возрастных и индивидуальных особенностей физического, психического и личностного развития детей и особенностей семейного воспитания;

- результатах деятельности УДО, к которым относятся удовлетворение образовательного заказа государства, социума и запросов семьи, качество предоставляемых образовательных услуг, оценка которых осуществляется не по уровню знаний, умений и навыков детей дошкольного возраста, а по наличию динамики в их физическом, психическом и личностном развитии.

Управление качеством дошкольного образования рассматривается как процесс управления «внешним» и «внутренним» качеством, поэтому его специфика проявляется в управленческой, основной и обслуживающей деятельности УДО по обеспечению качества образования.

Управленческая деятельность ориентирована на создание организационной и информационной структуры УДО и реализацию функций управления для обеспечения качества образования, основная и обслуживающая — на управление образовательным процессом как *основным*, включающим в свою структуру процессы здоровьесбережения, психологический, социально-педагогический и другие процессы, и процессом ресурсного обеспечения, включающим кадровое, материально-техническое, финансовое и другие, как *вспомогательным*.

Таким образом, необходимо отметить, что процесс управления качеством образования в УДО определяется как деятельность, направленная на создание условий, осуществление процесса и достижение результатов образования посредством управленческих действий по реализации функций управления в целостном управленческом цикле.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие факторы влияют на специфику образования в УДО?
2. От чего зависит качество дошкольного образования?
3. В чём заключается сущность управления качеством образования в УДО?

## **2 МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В УЧРЕЖДЕНИИ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

При использовании управленческих технологий в организации жизнедеятельности УДО наибольшие трудности возникают в информационном обеспечении системы управления качеством образования, которое составляет система отношений между основными и сквозными функциями управления. Оно осуществляется посредством механизма информационного обмена в структуре управления. Важно помнить о том, что эффективное управление качеством образования возможно только на основе непрерывного потока информации о состоянии объектов, о тех процессах, которые обеспечивают качество образования или угрожают его нарушить, о результатах деятельности образовательной системы на каждом этапе управленческой деятельности руководителя учреждения образования.

Из разнообразия процедур оценки качества образования, применяемых в области педагогического менеджмента и современных подходах к управлению образовательными системами [23], механизмах информационного обмена в системе управления качеством образования выделяется по определению и характеристикам категория «мониторинг».

Для того чтобы понять сущность и специфику мониторинговых механизмов управления качеством в дошкольном образовании, необходимо изучить ключевые понятия данной темы.

### **2.1 Мониторинг как категория педагогики**

Анализ источников позволяет отметить, что категория «мониторинг» была перенесена в гуманитарную область из экологии, медицины, экономических и технических наук с момента возникновения потребности в проведении мониторинговых исследований в сфере образования. В Республике Беларусь необходимость обновления системы образования была вызвана формированием государственного и социального заказа на отслеживание особенностей протекания образовательного процесса в районах радиоактивного заражения после глобальной катастрофы на Чернобыльской АЭС (1986) [24].

Понятие мониторинга в сфере образования было впервые разработано Санкт-Петербургской лабораторией педагогического мониторинга и стандартов в 1991 г. [25]. С этого времени понятийный аппарат мониторинга был адаптирован к особенностям сферы образования, наполнен разными смыслами, конкретизирован. По определению А. Н. Майорова, мониторинг в образовании — это система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных её элементах, позволяющей судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающей прогноз его развития [26].

Чтобы глубже понять сущность изучаемого понятия «мониторинг», необходимо изучить его генезис. Некоторые элементы системы педагогического мониторинга (оценка, контроль, наблюдение, опрос, балл) были сформулированы педагогами, философами, мыслителями, деятелями науки и искусства с начала формирования педагогической мысли. По мере развития общества корректировались ключевые понятия мониторинга как педагогического явления.

Западноевропейскими мыслителями прошлого были очерчены контуры будущей диагностической системы в педагогике: учёт индивидуальных особенностей ребёнка, объективность оценивания, применение стимулирующих и развивающих методов контроля, сотрудничество педагога и ребёнка в процессе контроля и оценивания.

Ещё в эпоху Возрождения возникла идея преобразования образовательного процесса. Движущей силой формирования мировоззрения, нового мышления и новой морали, получивших название «гуманизм», явились существенные перемены в жизни общества. В результате возникли новые идеи, касающиеся не только построения системы воспитания, обучения и развития подрастающего поколения, но и совершенствования системы контроля и оценивания. Я. А. Коменский, Ф. Рабле высказывали мнение о том, что для достижения образовательных целей необходимо начинать с противопоставления образа учителя-недруга, желающего изобличить и подвергнуть широкой огласке незнание врага, противопоставлению образа учителя-друга, сердцем болеющего за успехи и неудачи товарища. Только педагог-гуманист сможет заинтересовать ученика результатами учебного труда, укрепить его веру в собственные силы. В этом случае педагогическая оценка раскрывается во всём многообразии функций: от традиционных способов контроля приобретённых знаний, качества их практического применения, характера успехов и неудач, прилежания и сознательности ученика до средств развития интеллектуальных и творческих возможностей учащегося, стимулирования его учебных интересов, самостоятельного овладения знаниями, расширения общего кругозора, формирования личного интереса к изучаемому и способности анализировать явления жизни.

Необходимость постоянного присутствия контролирующего компонента в образовательном процессе отмечали И. Г. Песталоцци, Р. Оуэн. Он позволяет не только оказать ученику своевременную педагогическую помощь, но и организовать совместную увлечённую работу с учётом возрастных и индивидуальных особенностей ребёнка. Взглядов И. Г. Песталоцци о несостоятельности специальных порицаний, баллов, поощрений и других форм оценивания придерживаются и современные исследователи [27], выражая мнение о том, что оценивать необходимо не ребёнка и его уровень достижений, а динамику его развития. Внешне эффективные и быстродействующие оценки, определение уровня так называемых «ЗУНов», по сути, «разлагают учеников, а не стимулируют их творческие возможности, гасят огонёк любопытства и раздувают

недетское пламя тщеславия и вражды» [28]. И. Г. Песталоцци отмечал, что элементарное умственное образование находит в природе человека достаточно стимулов, поэтому можно отказаться от наград, наказаний, знаков отличия, сравнений успехов одного ребёнка с успехами другого.

Широта применения знаков отличия педагогом для совершенствования образовательного процесса и учёт влияния результатов, достижений ребёнка на мотивы учения и взаимоотношения в детском коллективе служат, по мнению Дж. Дьюи и Дж. Локка, более верными показателями гуманности контролируемых действий, чем словесная приверженность педагога идеям гуманизма.

Развивающий характер процесса оценивания преобразует взаимоотношения педагога с учащимися. Подтверждением этому являются работы Ж.-Ж. Руссо и А. Дистервега. На смену строгому опросу и трепетному ответу с ожиданием последующей похвалы или порицания приходит деловое сотрудничество. Однако доброжелательная оценочная обстановка, как замечал Ш. Фурье, вовсе не предполагает сглаживания имеющихся недостатков и тем более сокрытия их от учеников. Суть истинно гуманного процесса оценивания заключается в реальном взгляде на достигнутое, совместной работе, вере в расцвет глубоких внутренних возможностей обучаемого.

Осознание индивидуальности ученика, по мнению Д. Дидро, вносит что-то новое в каждую оценочную ситуацию. Вдумчивый педагог позаботится о разнообразии оценочных суждений с учётом переживаний учащегося, наметит дифференцированные методы контроля и оценивания обучаемых с различным умственным и нравственным потенциалом, подберёт задания, объективно раскрывающие уровень развития каждого воспитанника.

На протяжении всей истории русской педагогической мысли известные педагоги, знаменитые писатели и деятели науки сформировали ряд педагогических идей, направленных на поиск истоков гуманной системы педагогического контроля. С критикой поверхностного оценивания по балльной системе выступил А. Флёрв [29]. Задаваясь вопросом «Для чего нужна педагогическая оценка?», отечественные педагоги и общественные деятели искали новые формы и методы оценивания, объективные оценочные критерии: словесное оценивание (Л. Н. Толстой), допустимость использования разных вариантов оценочных баллов (А. Н. Острогорский), способ фиксированного наблюдения за учащимися (М. В. Ломоносов, Н. И. Пирогов), методика свободной беседы для выявления уровня овладения материалом у учащихся (В. И. Водовозов, К. Д. Ушинский), учёт индивидуальных особенностей воспитанников, в первую очередь их темперамента (Н. Ф. Бунаков).

Дальнейшее развитие вопросы диагностирования и прогнозирования учебного процесса получили в работах классиков советской педагогической мысли: П. П. Блонского, Н. К. Крупской, В. А. Сухомлинского, С. Т. Шацкого и др.

На современном этапе развития общества, когда отмечается стремительная динамика развития всех сфер жизнедеятельности человека, невозможно

ограничиваться фиксированными критериями контроля для установления соответствия между целями и результатом деятельности. Динамичные критерии возможно определить лишь при осуществлении мониторинга, когда каждый предыдущий результат выступает контрольной точкой (критерием, показателем) для сравнения с прогнозируемыми результатами. Следовательно, мониторинг в образовании выступает самостоятельной педагогической категорией.

Закреплённость понятия в языке и степень его разработанности в науке определяются фиксацией дефиниции в справочной литературе и словарях. Терминологический анализ понятия «мониторинг» в сфере образования позволяет проследить его становление и формирование его понятийного аппарата [30].

Сегодня в науке нет единого мнения в определении понятия мониторинговых механизмов. Сравнительный терминологический анализ определил в сфере образования следующие мониторинговые механизмы: изучение, экспертиза, наблюдение, контроль, диагностика, информационное обеспечение. Мониторинг в большинстве случаев может являться либо специфической формой перечисленных выше категорий, либо содержать их как внутреннюю процедуру (метод, инструмент).

Следует согласиться с мнением А. С. Белкина и Н. К. Жуковой, которые обоснованно утверждают: «Всякий мониторинг — изучение, но не всякое изучение — мониторинг» [31]. *Изучение* может быть эпизодичным, разовым, и только в том случае, если изучение будет непрерывным, структурированным по заранее продуманным критериям, оно приобретёт признаки мониторинга. Соотнося объёмы этих понятий, можно констатировать, что понятие «изучение» шире понятия «мониторинг». Но, рассматривая не объёмы этих понятий, а их предметное содержание, следует заметить, что изучение и мониторинг могут быть частью друг друга. Когда в процессе мониторинга разово изучается какой-то один аспект, то изучение выступает составной частью мониторинга.

Другое, смежное с мониторингом, понятие — *экспертиза*. Экспертиза — это особый способ изучения действительности, который осуществляется компетентными и независимыми специалистами (экспертами) и в котором именно мнению и ответственному решению экспертов придаётся решающее значение в случае [32], когда оцениваемые процессы или явления не поддаются непосредственному измерению. По сравнению с мониторингом, экспертиза менее ориентирована на нормы и стандарты, а более — на ценности и смыслы. Работа эксперта заключается в установлении качества объекта экспертизы, для которого не существует объективно выработанного эталона. Экспертизе присуща одноразовость оценки, неповторяемость действия, в то время как отличительными характеристиками мониторинга являются длительность, непрерывность, многократность замеров, повторяемость обращения к предмету мониторинга в разные временные отрезки, сравнение результатов мониторинга с заранее заданными нормативами. Таким образом, понятия «экспертиза» и «мониторинг» носят вполне самостоятельный характер.

Если рассматривать экспертизу и мониторинг как разновидности изучения, то они могут использоваться для исследования одного объекта, и тогда они будут составной частью друг друга. Чаще всего экспертиза входит в мониторинг: когда представлен набор разнообразной мониторинговой информации за несколько лет и нужно её обработать, то практически невозможно обойтись без приёмов экспертизы. Но может быть и наоборот. Не редкость проведение «мини-мониторинга» в рамках экспертизы какого-либо объекта, одну из сторон которого необходимо изучить в динамике.

Часто мониторинг отождествляют с *наблюдением*. Наблюдение — преднамеренное и целенаправленное восприятие, обусловленное задачей деятельности [33]. Отождествлять мониторинг и наблюдение, на наш взгляд, неправомерно. Мониторинг может являться специфической формой наблюдения, а может содержать наблюдение как внутреннюю процедуру, т. е. наблюдение может быть одним из методов мониторинга, его частью. Само по себе наблюдение может быть разовым, а мониторинг предполагает длительное, систематическое, регулярное отслеживание с фиксацией динамики результатов. Если наблюдение будет носить такой характер, то оно в случае выявления необходимой информации может быть единственным методом мониторинга. Но и в этом случае наблюдение является частью мониторинга, одним из его методов. Если же рассматривать наблюдение не как метод исследования, а в более широком смысле, как непосредственное слежение за объектом, то при соблюдении ряда условий это понятие может быть тождественно понятию «мониторинг». Наблюдение в этом случае должно носить длительный, непрерывный характер и включать в себя многократные замеры по выделенным заранее критериям.

Определим соотношение мониторинга и *контроля*. Прежде всего, различно их назначение. Контроль выявляет соответствие функционирования педагогического процесса принятым управленческим решениям, а мониторинг определяет, как выполнение этих управленческих решений сказывается на образовательном процессе. Мониторинг в большей степени имеет исследовательский характер, а не надзирательский. Понятие контроля можно определять в широком и в узком смыслах. В узком смысле контроль (фр. *controle* надзор в целях проверки) — это надзор, проверка. Тогда контроль является составной частью мониторинга, одной из его функций. В последнее время, с развитием педагогического менеджмента, контроль стали понимать гораздо шире. Контроль даёт богатую, систематизированную информацию, показывает расхождение между целью и достигнутым результатом; полученная в ходе контроля информация становится предметом педагогического анализа [34]. Назначение и задачи контроля: констатация и экспертная аналитическая оценка достигнутых результатов; формулирование соответствующих выводов для проведения работы по регулированию процесса образовательной деятельности; оценка всех участников образовательного процесса, их конкретных результатов и формулирование рекомендаций для коррекции деятельности



коллектива; формирование каналов прямой и обратной связи для информирования и стимулирования участников образовательного процесса. В понятии мониторинга все эти составляющие контроля не просто определены, а определены в их взаимосвязи и взаимообусловленности.

Тесно взаимосвязаны понятия мониторинга и *диагностики*. Дело в том, что диагностирование подразумевает деятельность по установлению и изучению признаков, характеризующих состояние каких-либо систем, для предсказания возможных отклонений [35]; кроме того, педагогический диагноз прогностичен по своей природе и включает в себя сбор (накопление) информации, её систематизацию, определение диагностического уровня, интерпретацию, прогнозирование дальнейших тенденций развития, верификацию диагноза и прогноза [36]. Но в то же время диагностика может осуществляться по разнообразным несистематизированным критериям, быть однократной. В этом случае диагностика — часть одного мониторингового среза. Если же диагностика проводится регулярно, с помощью сформированной заранее системы чётко разработанных критериев, показателей и способов оценки можно увидеть динамику; если на основе её результатов прогнозируется дальнейшее развитие и разрабатываются конкретные коррекционные меры, то она становится мониторингом.

Связано с мониторингом и понятие *«информационное обеспечение управления»*, которое трактуется Л. И. Фишманом как совокупность информационных ресурсов, средств, методов и технологий, способствующая эффективному проведению всего процесса управления, в том числе разработке и реализации управленческих решений. Опираясь на такую функцию мониторинга, как информационная, можно предположить, что мониторинг является своего рода системой информационного обеспечения. Но мониторинг выполняет ещё и другие функции (аналитико-оценочную, мотивационную, прогностическую и т. д.), т. е. сбор информации не является самоцелью мониторинга, а скорее первым шагом к достижению заданных педагогических целей. Система информационного обеспечения работает на мониторинг, обеспечивая необходимую информацию об изучаемом объекте. Таким образом, можно говорить о системе информационного обеспечения мониторинга. Но мониторинговая информация, в свою очередь, является частью всей информационной системы управления учреждением дошкольного образования. Мониторинг не может заменить собой систему информационного обеспечения управления, но может дополнять её своей информацией. В этом случае мониторинг выступает частью системы информационного обеспечения управления.

Как видим, отождествление мониторинга со смежными понятиями происходит из-за присутствия в нём некоторых компонентов содержания этих понятий, назначение и возможности которого в связи с этим многообразны: в большинстве случаев могут являться либо специфической формой отмеченных процессов, либо содержать их как внутреннюю процедуру. Поэтому данные механизмы оценки качества, выстраиваясь в определённую систему,

выступают мониторинговыми механизмами управления качеством, которым свойственны следующие характеристики: *непрерывность* изучения того или иного объекта, *длительность и систематичность* отслеживания, *целенаправленность* мониторинговой деятельности, *целостность* системы мониторинга.

### Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте понятие «мониторинг» в сфере образования.
2. Какие элементы мониторинга использовались в истории педагогики?
3. Сопоставьте понятия «мониторинг», «экспертиза», «изучение», «наблюдение», «контроль», «диагностика», «информационное обеспечение управления».
4. Перечислите и охарактеризуйте мониторинговые механизмы.

## 2.2 Система мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования

Если рассматривать мониторинг как систему, включающую в свой состав определённые элементы (компоненты), которые определённым образом структурированы и между которыми имеются системообразующие факторы (связи и отношения), можно глубже понять его сущность [37].

Структура мониторинга включает следующие компоненты: нормативно-целевой, методический (содержательный и процессуальный) и результативный (рис. 1). Между структурными компонентами системы мониторинга качества образования устанавливаются организационные отношения, к которым относятся линейные и функциональные связи.

Особая значимость *нормативно-целевого компонента* заключается в том, что он отражает суть управления как деятельности.

Объектом мониторинга качества образования являются подсистемы и службы системы УДО, в рамках которых реализуются процессы, обеспечивающие стабильное его функционирование и развитие. Эти процессы определяют предмет исследования.

Нормативно-целевой компонент		Объект мониторинга	Стандарт; заказ социума; потребности УДО и семьи; тип мониторинга
		Предмет мониторинга	
		Цели и задачи	
Методический	Содержательный	Критерии оценки	Вид мониторинга
		Программа мониторинга	Организационная структура Информационная структура
	Процессуальный компонент	Этапы мониторинга	Формы; методы; средства мониторинга
		Операции мониторинга	
		Субъекты мониторинга	
Результативный		Оценка; прогноз	Управленческие решения

Рисунок 1 — Структура мониторинга качества образования

Цели мониторинга качества образования носят исследовательский, а не образовательный характер, ибо непосредственными результатами будет информация о состоянии и динамике развития образования в УДО, на основании которой предоставляется возможность принимать управленческие решения по достижению образовательных целей в УДО. Задачи мониторинга — это поэтапное достижение исследовательских целей.

Определение нормативно-целевого компонента осуществляется на основании заказа на образовательные услуги, предоставляемые учреждением дошкольного образования, со стороны государства, общества и самого УДО.

*Методический компонент* включает в свою структуру содержательный и процессуальный компоненты, которые раскрывают специфику и закономерности организации мониторинга.

Содержательный компонент определяет критерии оценки исследуемых объектов и предметного поля мониторинга. Общая реализация мониторинга происходит циклично, поэтому первоначально критериями оценки выступает нормативная правовая база функционирования УДО (стандарты, нормы, определённые в законодательстве Республики Беларусь). В дальнейшем критерии оценки определяются по результатам мониторинга (достижения самого УДО). Следовательно, программа мониторинга разрабатывается на каждый цикл. Каждый цикл состоит из относительно самостоятельных этапов: информационно-аналитическое обеспечение системы управления качеством учреждения дошкольного образования, целеполагание, разработка средств повышения эффективности системы, их реализация, диагностирование. Все этапы логически взаимосвязаны, и каждый является соответствующим продолжением управленческого воздействия, опирается на достигнутые результаты предыдущего.

Процессуальный компонент системы мониторинга качества в УДО определяет алгоритм мониторинговой деятельности. В этом заключается сущность мониторинговых механизмов управления качеством в дошкольном образовании: этапы соотнесены с основными операциями мониторинга, а их содержание обусловило пооперационную группировку. Каждая операция отражает одну из сторон мониторинговой деятельности и осуществляется разными участниками мониторинга, что вызывает необходимость согласования действий и организацию информационных каналов прямой и обратной связи. Последовательность операций носит цикличный характер.

*Результативный компонент* в системе мониторинга имеет объективный характер: применение адекватных методов исследования предоставляет возможность получения объективной информации о состоянии объекта и предмета исследования (оценка достижений), а каждый участник мониторинга имеет возможность принятия управленческого решения в рамках своих компетенций, обозначенных в функциональных обязанностях (прогноз развития). Реализация мониторинговых механизмов предоставляет руководителю возможность осуществления всех функций управленческого цикла на основании оперативной, своевременной и достоверной информации об объекте управления в любой момент времени.

Механизмом информационного обмена, обеспечивающего движение информации в процессе управления качеством образования, выступает мониторинг как информационный процесс, что характеризует его как механизм управления качеством образования. В структурно-функциональной модели мониторинга выделены три компонента: *функции управления*, необходимые для осуществления процесса управления качеством образования, *компоненты мониторинга качества образования*, выступающие механизмом информационного обмена данных функций, *процедуры мониторинга качества образования*, посредством которых осуществляется реализация мониторинговых механизмов (рис. 2).

Формулирование целей как прогнозируемых результатов деятельности определено в функции «целеполагание», основными критериями эффективности которой выступают преемственность, последовательность, структурированность целей, конкретность и измеримость прогнозируемых результатов [38]. Выявление положительных и отрицательных тенденций в области качества образования посредством мониторинговых исследований позволяет сформулировать актуальные цели.

Составление программ достижения поставленных целей осуществляется в функции «планирование», основными критериями которой являются логичность, последовательность, сбалансированность, конкретность [39]. Результаты мониторинга качества образования позволяют на основе ранжирования проблем определить логику в очередности их решения, выделить ресурсы и ограничения.

«Организация» как функция управления способствует предотвращению отклонений от целей управления путём передачи и усвоения информации. Н. В. Рогожкина обоснованно выделяет три критерия для оценивания качества её реализации: целенаправленность, рациональность, структурированность. Результаты мониторинга являются информационной базой управления при создании необходимых условий для реализации поставленных управленческих целей и построении рациональной структуры управления, соответствующей стратегическим целям.

Функции управления качеством образования	Компоненты мониторинга качества образования	Процедуры мониторинга качества образования
Целеполагание	Нормативно-целевой	Определение объекта мониторинга, выделение предмета исследования, постановка целей и формулировка задач исследования
Планирование		
Организация	Методический (содержательный)	Критериальная база, программа исследования
	Методический (процессуальный)	Технология организации мониторинга (сбор, обработка, анализ, предоставление, хранение информации)
Контроль	Результативный	Оценка, прогнозирование, принятие управленческих решений
Анализ		

Рисунок 2 — Структурно-функциональная модель мониторинга качества образования

Сбор информации для оказания программирующего и последующего адекватного корректирующего воздействия организуется через функцию «контроль», основными критериями эффективности которой являются целенаправленность, системность, систематичность, плановость [40]. Процесс мониторинга решает задачи данной функции на любой контрольной точке для сопоставления реального состояния объектов управления с желаемым.

Выявление причин, обуславливающих результаты деятельности по обеспечению качества образования, осуществляется в функции «анализ», основными критериями эффективности которой являются целенаправленность, системность, чёткость [41]. Результаты мониторинга выступают информационной базой для структурирования проблем и достижений в области качества образования по целевым установкам, позволяют определить динамику качества образования по результатам образовательной деятельности.

Принятие управленческих решений по улучшению качества образования на основе результатов мониторинга осуществляется в сквозных функциях — руководство, координация, регулирование, активизация [42].

Посредством мониторинговых механизмов проводится выявление тенденций в области качества дошкольного образования на всех уровнях (государственном, региональном, учрежденческом), определение ретроспективной динамики качества образования, прогнозирование, оценка рисков развития дошкольного образования, принятие управленческих решений.

Структурно-функциональная модель мониторинга качества образования обладает структурными элементами, инвариантными для любого учреждения дошкольного образования. Большинство объектов мониторинга выделяется в структуре дошкольного образования в соответствии с законодательством Республики Беларусь, их широкое предметное поле позволяет отслеживать качество образования в соответствии с государственным заказом, заказом социума, потребностями семьи и учреждения дошкольного образования. При планировании деятельности УДО по улучшению качества образования проектируется деятельность по выявлению динамики показателей качества образования. При реализации управленческих функций контроля и анализа результаты мониторинга выступают информационной базой для прогноза качества образования в УДО и принятия управленческого решения.

### **Вопросы для контроля**

1. Какие структурные компоненты в системе мониторинга? Охарактеризуйте их.
2. Какие компоненты выделены в структурно-функциональные модели мониторинга качества образования?
3. Какова роль мониторинга качества образования в процессе реализации функций управления?

### 2.3 Организация мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования

Достижение целостного видения мониторинга качества образования в УДО как системы осуществляется посредством представления его в виде структурной схемы, разработанной на основе концептуальной модели мониторинга, предложенной А. И. Севруком и Е. А. Юниной [43, с. 8]. Определение структурных компонентов концептуальной модели позволяет организовать мониторинг качества образования в УДО путём определения и выбора оптимального сочетания разнообразных типов мониторинга, его объектов и предметного поля, постановки целей и формулирования задач, определения функций, принципов и средств мониторинга, выявления ограничений и ресурсов, прогнозирования результатов мониторинговых механизмов.

В последнее десятилетие в отечественной и зарубежной литературе появились публикации, свидетельствующие о наличии большого количества конкретных типов мониторинговой деятельности [44], выполняемых по разным основаниям. Применительно к УДО можно выделить следующие типы мониторинга:

- по масштабу целей дошкольного образования: стратегический, тактический, оперативный;
- по этапам управления качеством образования в УДО: входной, промежуточный, выходной;
- по времени зависимости: ретроспективный, предупредительный или опережающий, текущий;
- по частоте процедур: разовый, периодический, систематический;
- по охвату объекта наблюдений: локальный, выборочный, сплошной;
- по организационным формам: индивидуальный, групповой, фронтальный;
- по формам объект-субъектных отношений: внешний или социальный, взаимоконтроль, самоанализ;
- по используемому инструментарию: стандартизированный, нестандартизированный, матричный и др.

Способ сбора информации определяется типом мониторинга, влияет на постановку цели, разработку задач и выбор субъектов (участников) мониторинга. Не вдаваясь в специфику содержательного компонента системы управления качеством образования в УДО сконцентрируем внимание на содержании мониторинга как механизма управления качеством в дошкольном образовании.

Целью *стратегического (параметрического, стандартизированного) типа* мониторинга является оперирование информацией о системе управления качеством в УДО по стандартизированным, базовым параметрам. Его задача — на основе получения постоянной оперативной информации устанавливать соответствие и выявлять динамику качества образования в УДО. Участниками являются члены управленческой команды учреждения дошкольного образования, исполнителями — его сотрудники.

Результативность стратегического мониторинга состоит в том, что он даёт возможность руководителю отказаться от субъективного решения вопросов, перейти на чётко регламентируемую, обоснованную нормативной правовой базой систему управления качеством образования в УДО.

Целью *тактического (тематического, проблемного, разового) типа* мониторинга является обеспечение регулирования информации по упорядочению системы управления качеством образования УДО и переводу её элементов в новое, более качественное состояние. Его задача — изучить различные направления процесса управления качеством образования в дошкольном учреждении, объективно оценить их, определить резервы и пути их реализации. Участниками этого типа мониторинга являются члены управленческой команды учреждения дошкольного образования, а также независимые эксперты, узкие специалисты, руководители методических объединений, квалифицированные специалисты в разных областях деятельности УДО.

Результативность тактического мониторинга проявляется в том, что он способствует устранению субъективизма в определении эффективности процесса управления качеством образования в УДО, переводу его деятельности в новое, качественно более высокое состояние по разработанным критериям и сформированным стандартам.

Целью *оперативного (входного-выходного, промежуточного, итогового) типа* мониторинга является оперирование информацией по результатам деятельности УДО в определённые сроки. Его задача — сопоставлять результаты деятельности УДО с заданными целями в определённый временной период, обозначить основные направления развития в следующий временной период, выявить тенденции и определить возможности повышения эффективности процесса управления качеством образования в УДО. Участниками оперативного мониторинга являются руководитель УДО, организующий мониторинговую деятельность, руководители разных видов мониторинга и педагогический коллектив УДО.

Результативность оперативного мониторинга заключается в определении динамики объекта исследования в процессе его жизненного цикла в соответствии с поставленными целями и достигнутыми результатами, и предоставлении возможности осуществлять прогноз развития объекта исследования по новым целям.

Под *видом* мониторинга качества образования в УДО понимается область его применения. В УДО управление качеством затрагивает те сферы деятельности, которые обеспечивают его стабильное функционирование и развитие (образовательный, медико-валеологический, психологический, социологический, экономический и др.). При этом *объектом* мониторинга выступают подсистемы и службы системы УДО, в рамках которых реализуются процессы, обеспечивающие стабильное функционирование и развитие УДО (образовательный процесс, здоровьесбережение, психологическое сопровождение обучаемого, взаимодействие с семьёй воспитанников, школой, учреждениями

дополнительного образования, процесс ресурсного, экономического и материально-технического обеспечения и др.). Эти процессы являются *предметом* исследования.

Объект и предмет мониторинга качества образования в УДО опирается на *функции* и *принципы*. Учитывая специфику учреждения дошкольного образования как образовательной системы, мониторинговые механизмы основываются на характеристике функций и принципов, предложенных исследователями мониторинга в образовании А. С. Белкиным, Д. Ш. Матросом, Н. Н. Мельниковой, Д. М. Полевым.

В законодательстве Республики Беларусь разработана нормативная правовая база, регулирующая трудовую деятельность всех сотрудников УДО [45]. При определении участников реализации мониторинговых механизмов управления качеством дошкольного образования (руководителей и исполнителей) среди сотрудников УДО необходимо согласование функциональных и должностных обязанностей. Такой подход требует делегирования полномочий между субъектами мониторинга, что закрепляется в должностных инструкциях.

Совокупное, объективированное знание о предмете исследования дают *средства мониторинговых механизмов* — технологии, отдельные операции, способы и методы их осуществления, которые используются субъектами (участниками) мониторинга в процессе реализации процессуального компонента модели мониторинга качества образования в УДО. В государственном образовательном стандарте «Дошкольное образование» предложены критерии и показатели оценки качества дошкольного образования, а в исследованиях Л. М. Денякиной разработан диагностический инструментарий [46].

Эффективность реализации мониторинговых механизмов зависит от *ограничений* и его *ресурсов*, которые учитываются исходя из специфики деятельности УДО.

Результаты мониторинга являются не только информационной базой для принятия управленческих решений, но и выступают критериями оценки, так называемой «контрольной точкой» для следующего цикла мониторинга.

### Вопросы для самоконтроля

1. Какие структурные компоненты выделены в схеме мониторинга качества образования в УДО? Охарактеризуйте их.
2. Какие цели, задачи становятся в стратегическом, тактическом и оперативном типах мониторинга?
3. Назовите субъекты мониторинга качества образования.
4. Какие функции выполняет мониторинг качества образования?
5. Какие средства используются в процессе организации мониторинга качества образования?
6. В чём результативность мониторинга качества образования?



## 2.4 Программа мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования

Непосредственное руководство УДО в соответствии с законодательством Республики Беларусь [47] осуществляет заведующий. Следовательно, он является организатором мониторинга качества образования и разрабатывает программу мониторинга, которая включает составление алгоритма деятельности по реализации мониторинговых механизмов, определение конкретных исполнителей и их функций: 1) определяется тип мониторинга и область его применения в УДО; 2) из деятельности УДО выделяются системы, обеспечивающие жизнедеятельность, — объекты мониторинга; 3) в рамках объектов мониторинга определяются процессы, регулирующие функционирование систем жизнедеятельности УДО, — предметное поле мониторинга; 4) формулируются цели, задачи, принципы, определяются функции мониторинга в УДО в зависимости от типа и вида мониторинга; 5) определяются участники мониторинговой деятельности, осуществляется делегирование полномочий между членами управленческой команды; 6) вносятся изменения и дополнения в должностные инструкции организаторов и исполнителей мониторинга в учреждении дошкольного образования (заведующего, заместителя заведующего по основной деятельности, педагога-психолога, социального педагога, заместителя заведующего по хозяйственной части, медицинской сестры, воспитателя дошкольного образования, музыкального руководителя и других специалистов).

Структура программы мониторинга качества образования включает следующие компоненты [48]: 1) *тема исследования* формулируется в рамках объекта определённого типа и вида мониторинга; 2) *объект мониторинга* (определяются широкие границы реализации мониторинговых механизмов); 3) *предмет* (выделяются элементы, составляющие объект исследования в учреждении дошкольного образования); 4) *актуальность* заключается в выявленном противоречии между нормами, стандартами, запросами государства, социума и реальными практическими результатами деятельности УДО; неудовлетворённость УДО сложившейся ситуацией или ярко выраженной проблемой; 5) *цель мониторинга* (определяется общий результат в рамках проблемного поля предмета исследования с использованием заданных критериев оценки в зависимости от вида мониторинга); 6) *задачи* (разрабатываются последовательные действия для достижения целей мониторинговых механизмов управления качеством в дошкольном образовании); 7) *гипотеза* (формулируется как прогноз решения проблем и противоречий, выявленных в практике); 8) *результаты мониторинга* (определяются новые возможности, которые предоставляет информация, полученная в процессе мониторинговой деятельности); 9) *этапы мониторинга* (разрабатываются последовательные, логически завершённые части, определяющие промежуточные результаты мониторинговой деятельности (приложение Б)); 10) *технология мониторинга* (определяется алгоритм мониторинговых действий (процедур) (приложение В), включённых в общую схему (приложение Г)).

Технология реализации мониторинга качества образования в УДО осуществляется посредством разработки технологических карт разных видов мониторинга с учётом особенностей объекта и предмета исследования, функциональных обязанностей и должностных инструкций субъектов мониторинга, ресурсного обеспечения и специфики региона, стартовых возможностей УДО и других факторов [49].

Основополагающим принципом реализации мониторинговых механизмов выступает принцип *эффективности*, ориентирующий на достижение максимального результата деятельности УДО при наименьших затратах, учитывающих сроки достижения этих результатов, степень их соответствия целям образования, концепции и задачам развития УДО, а также ресурсы и ограничения.

Эффективность процесса управления качеством образования в УДО определяется качеством реализации функций управления (целеполагание, планирование, организация, контроль, анализ), показатели которых разработаны Н. В. Рогожкиной (табл. 1), посредством мониторинговых механизмов.

Т а б л и ц а 1 — Критерии эффективности управления качеством в дошкольном образовании

Критерии	Показатели
Качество <i>целеполагания</i> (формулирование целей как прогнозируемых результатов деятельности, построение «дерева целей»)	преemptивность целей и результатов; последовательность целей; структурированность целей; конкретность целей и измеримость прогнозируемых результатов
Качество <i>планирования</i> (составление программ достижения поставленных целей)	логичность; последовательность; сбалансированность; конкретность
Качество <i>организации</i> (предотвращение отклонений от целей управления путём обеспечения передачи и усвоения информации)	целенаправленность; рациональность; структурированность
Качество <i>контроля</i> (сбор информации для оказания программирующего и последующего адекватного корректирующего воздействия)	целенаправленность; системность; систематичность; плановость
Качество <i>аналитической деятельности</i> (выявление причин, обуславливающих результаты качества образования в УДО)	целенаправленность; системность; чёткость

Таким образом, мониторинг качества образования является механизмом управления качеством образования, если он имеет научную организацию в практической деятельности УДО.

### Вопросы для самоконтроля

1. Как разработать программу мониторинга качества образования?
2. Какая структура программы мониторинга качества образования?
3. Как оценивается технология реализации мониторинга качества образования?

4. Какие критерии эффективности процесса управления качеством в дошкольном образовании?

## 2.5 Управление деятельностью субъектов мониторинга качества образования

Для того чтобы охарактеризовать структуру управления деятельностью субъектов мониторинга качества образования в УДО, необходимо, прежде всего, определить организационную структуру УДО, обозначить вертикальные связи подчинения (отношения субординации) (рис. 3). Информационная структура УДО — это горизонтальные связи взаимодействия между всеми элементами системы (отношения координации) (рис. 4). Взаимодействие между субъектами мониторинга определяется в соответствии с выполняемыми ими мониторинговыми процедурами. При этом учитываются все типы связей и отношений в системе мониторинга качества образования в УДО (табл. 2).

Управление процедурами мониторинга вызывает необходимость определения обязанностей субъектов, делегирования полномочий и закрепление их в должностных инструкциях (приложение Д).

Информационный обмен осуществляется в процессе предоставления результатов мониторинговой деятельности субъектами мониторинга качества образования в УДО. Оперативность принятия управленческих решений субъектами мониторинга в рамках своей компетенции обеспечивается своевременностью и качеством предоставленных результатов.

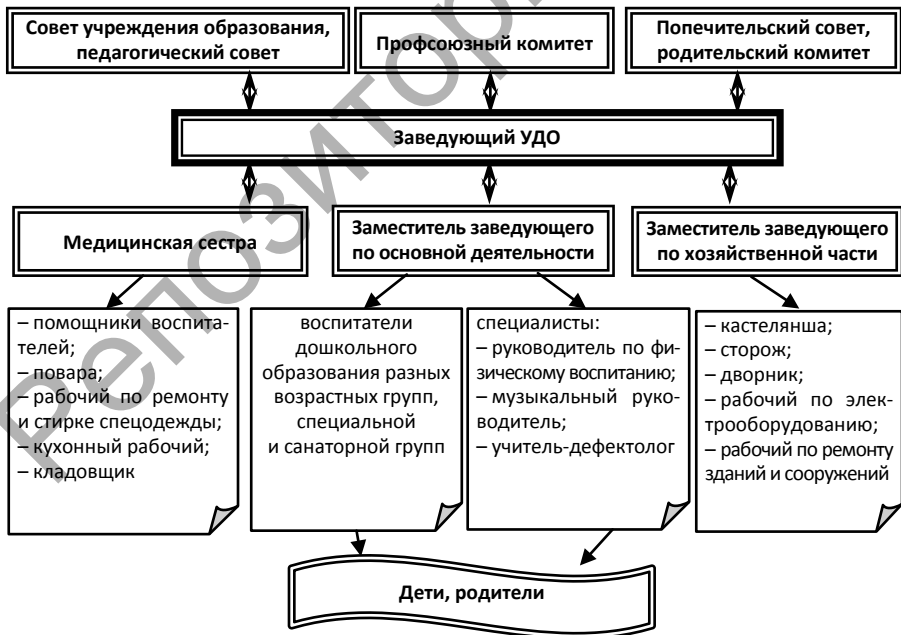


Рисунок 3 — Организационная структура  
УДО «Детский сад д. Молотковичи» Пинского р-на Брестской обл.

Необходимым условием реализации мониторинговых механизмов управления качеством в дошкольном образовании является создание и использование информационных систем и баз данных. Информационные технологии позволяют более эффективно организовать мониторинговые механизмы за счёт оптимизации информационных, временных, кадровых и коммуникационных ресурсов. Информатизация дошкольного образования основана на использовании компьютерных средств хранения, переработки и представления информации, полученной в результате разных видов мониторинга.

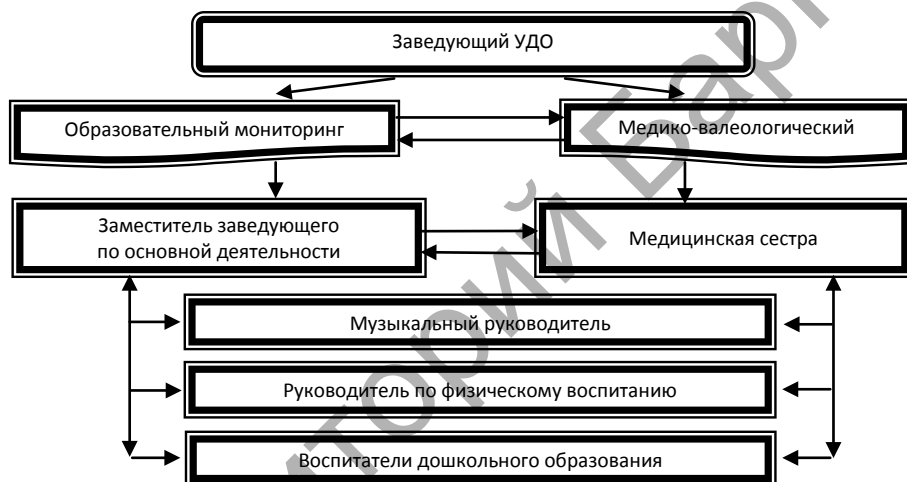


Рисунок 4 — Информационная структура  
УДО «Детский сад д. Молотковичи» Пинского р-на Брестской обл.

Т а б л и ц а 2 — Взаимодействие субъектов мониторинга качества образования УДО «Дошкольный центр развития ребёнка “Праменьчык” г. Гомеля»

Процедуры мониторинга	Субъекты мониторинга
Сбор и накопление информации	Воспитатели дошкольного образования, специалисты, педагог-психолог, медицинские работники
Количественная обработка информации	Воспитатели дошкольного образования, педагог-психолог, медицинские работники
Качественная обработка информации	Медицинская сестра, заместитель заведующего по основной деятельности
Анализ информации	Медицинская сестра, заместитель заведующего по основной деятельности
Принятие управленческих	Руководители разных видов мониторинга, заве-

решений	дующий
Хранение информации	Медицинская сестра, заведующий

Использование компьютерного программно-технологического комплекса «ПараГраф: Район» и «ПараГраф: ДОУ», разработанных научно-производственным предприятием «ИНИС-СОФТ» для дошкольного образования в Республике Беларусь при сотрудничестве с административно-управленческой командой УДО «Ясли-сад № 527 г. Минска», предоставляет возможность осуществлять согласование информации, поступающей от всех субъектов мониторинга в единой базе данных, которая позволяет систематически накапливать и хранить различные данные о всех сотрудниках, воспитанниках, их семьях, о самом УДО и проводить регулярные и оперативные уточнения статистических характеристик: общих и индивидуальных [50]. Следовательно, принятие управленческих решений происходит на основе полной и объективной информации по результатам мониторинговых механизмов.

Области применения современных информационных технологий в работе руководителей и специалистов УДО при организации мониторинга как механизма управления качеством дошкольного образования следующие:

1) изучение деятельности УДО. Сокращается время, затраченное руководителем и воспитателями дошкольного образования на проведение процедуры сбора информации по стандартизированным методикам, где есть возможность обойтись без прямого включения субъектов мониторинга, автоматизирует математическую обработку данных мониторинговых механизмов, особенно при проведении процедур, где нужны количественные результаты;

2) анализ деятельности УДО. Сокращается время проведения анализа конечных результатов деятельности УДО на основе автоматизированного анализа базы данных в программно-технологическом комплексе с дальнейшим предоставлением обобщённой информации в виде бланков с заключением, отчётов и пр.;

3) оформление документации. Для составления и оформления текстовых документов, сводных таблиц, графиков динамики развития УДО, ведения документации в соответствии с номенклатурой дел;

4) сбор информации и обмен опытом работы. Информационные ресурсы образовательной среды города, района, области, а также сети Интернет позволяют выполнить коммуникативные функции;

5) проектная деятельность воспитателей дошкольного образования. Компьютерные презентации, видеосюжеты работы с детьми, веб-страницы, электронные доклады.

Компьютерные системы позволяют систематизировать и структурировать образовательное пространство с хорошо согласованными способами обработки неограниченных объёмов информации, что способствует стабильности и модернизации системы управления качеством в дошкольном образовании. Они могут быть представлены как совокупность локальных структур, имею-

щих самостоятельное содержание, но взаимосвязанных по логике общего результата. Сложность организации таких систем обусловлена несколькими обстоятельствами: «накоплением значительных и возрастающих объёмов информации, необходимостью анализа и учёта возможных изменений внутри системы управления дошкольным учреждением и во внешней среде, разностью в организации деятельности в системе субъектно-объектных отношениях (руководитель дошкольного учреждения, педагоги, родители, дети)» [51 с. 27—30].

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие элементы включает организационная структура управления?
2. Какие связи между элементами информационной структуры?
3. Охарактеризуйте взаимодействие субъектов мониторинга качества образования?
4. С какой целью используется компьютерный программно-технологический комплекс «ПараГраф: ДОУ»?

**Нормативное правовое обеспечение деятельности  
учреждений дошкольного образования**

1. Закон Республики Беларусь от 19 ноября 1993 г. № 2570-ХІІ «О правах ребёнка» (в редакции законов Республики Беларусь от 12.12.2013 № 84-3).
2. Закон Республики Беларусь от 18 июня 1993 г. № 2435-ХІІ «О здравоохранении» (в редакции законов Республики Беларусь от 10.07.2012 № 426-3).
3. Закон Республики Беларусь от 1 июля 2010 г. № 153-3 «Об оказании психологической помощи».
4. Закон Республики Беларусь от 18 июля 2011 г. № 300-3 «Об обращениях граждан и юридических лиц».
5. Закон Республики Беларусь от 4 января 2014 г. № 125-3 «О физической культуре и спорте».
6. Кодекс Республики Беларусь об образовании от 13 января 2011 г. № 243-3 (в редакции законов Республики Беларусь от 26.05.2012 № 243-3).
7. Налоговый кодекс Республики Беларусь (Особенная часть) от 29 декабря 2009 г. № 71-3 (статьи 94, 128, 140, 186).
8. Указ Президента Республики Беларусь от 26 апреля 2010 г. № 200 «Об административных процедурах, осуществляемых государственными органами и иными организациями по заявлениям граждан».
9. Указ Президента Республики Беларусь от 5 января 2012 г. № 10 «О совершенствовании порядка оказания медицинской помощи обучающимся».
10. Указ Президента Республики Беларусь от 29 марта 2012 г. № 150 «О некоторых вопросах аренды и безвозмездного пользования имуществом».
11. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 мая 2003 г. № 724 «О мерах по внедрению системы государственных социальных стандартов по обслуживанию населения республики».
12. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 15 января 2004 г. № 30 «О расследовании и учёте несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» (в редакции постановлений Совета Министров от 4 ноября 2006 г. № 1462, от 18 января 2007 г. № 60, от 18 февраля 2008 г. № 221, от 19 апреля 2010 г. № 579) (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2004 г., № 8, 5/13691).
13. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 февраля 2008 г. № 307 «О размере и порядке взимания платы за питание детей, получающих дошкольное образование, специальное образование на уровне дошкольного образования» (в редакции постановления Совета Министров от 27.03.2014 № 266).
14. Разъяснения по применению постановления Совета Министров Республики Беларусь от 27 марта 2014 г. № 266 «О внесении изменений и дополнений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 февраля 2008 г. № 307».
15. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 27 апреля 2013 г. № 317 «О нормах питания и денежных нормах расходов на питание обучающихся, а также участников образовательных мероприятий из числа лиц, обучающихся в учреждениях образования» (в редакции постановления Совета Министров от 06.05.2014 № 434).
16. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 19 августа 2008 г. № 1193 «Программа развития системы дошкольного образования в Республике Беларусь на 2009—2014 годы».

17. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29 апреля 2010 г. № 645 «О некоторых вопросах интернет-сайтов государственных органов и организаций и признании утратившим силу постановления Совета Министров Республики Беларусь от 11 февраля 2006 г. № 192».

18. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 декабря 2011 г. № 1786 «Об утверждении Положения о порядке ведения делопроизводства по обращениям граждан и юридических лиц в государственных органах, иных организациях, у индивидуальных предпринимателей».

19. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 24 июня 2011 г. № 839 «О размере и порядке взимания платы за пользование учебниками и (или) учебными пособиями и порядке предоставления их в бесплатное пользование» (в редакции постановлений Совета Министров от 19.07.2012 № 664).

20. Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 27 марта 2014 г. № 265 «О некоторых вопросах оплаты труда работников учреждений образования и внесении изменений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 26 января 2009 г. № 86».

21. Руководство № 11-14-1-2000. «Организация рационального питания детей в дошкольных учреждениях». Разработано Министерством здравоохранения Республики Беларусь, Белорусским научно-исследовательским санитарно-гигиеническим институтом, Республиканским центром гигиены и эпидемиологии, Министерством образования Республики Беларусь.

22. Постановление Министерства труда Республики Беларусь от 12 января 2000 г. № 4 «Об утверждении Положения о порядке исчисления стажа работы по специальности (в отрасли) и повышения тарифных ставок (окладов) работников бюджетных организаций и иных организаций, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате труда к работникам бюджетных организаций, за стаж работы по специальности (в отрасли)».

23. Постановление Министерства труда Республики Беларусь от 21 января 2000 г. № 6 «О мерах по совершенствованию условий оплаты труда работников бюджетных организаций и иных организаций, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате труда к работникам бюджетных организаций».

24. Постановление Министерства труда Республики Беларусь от 28 апреля 2001 г. № 53 «Об утверждении квалификационного справочника должностей служащих».

25. Руководство № 11-14-2-2002. «Организация рационального питания детей в интернатных учреждениях». Разработано Министерством здравоохранения Республики Беларусь, НИИ санитарии и гигиены, Республиканским центром гигиены и эпидемиологии Министерства здравоохранения Республики Беларусь, Минским городским центром гигиены и эпидемиологии, Белорусским государственным медицинским университетом, Министерством образования Республики Беларусь.

26. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 12 июня 2002 г. № 24 «Об установлении перечня и размеров доплат работникам учреждений образования за отдельные виды работ».

27. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 7 августа 2003 г. № 58 «Об утверждении Инструкции о расследовании и учёте несчастных случаев с обучающимися и воспитанниками».

28. Приказ Министерства образования Республики Беларусь от 27 января 2004 г. № 403 «Об изменениях и дополнениях к «Сборнику рецептов блюд для детей раннего и дошкольного возраста», 2003 г., которые выявлены как издержки при издании (опечатки)».



29. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 28 июля 2004 г. № 47 «Об утверждении Инструкции о порядке выявления несовершеннолетних, нуждающихся в государственной защите».

30. Приказ Главного государственного инспектора Республики Беларусь по пожарному надзору от 26 октября 2005 г. № 192 «Об утверждении Правил пожарной безопасности Республики Беларусь для учреждений и организаций системы образования ППБ.2.27-2005».

31. Методические рекомендации Министерства образования Республики Беларусь «Организация рационального питания детей в дошкольных учреждениях».

32. Инструкция 2.3.1.10-15-26-2006 «Проведение и контроль С-витаминизации рационов питания», утверждённая постановлением Главного государственного санитарного врача Республики Беларусь от 31 октября 2006 г. № 132.

33. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 24 сентября 2007 г. № 50 «Об утверждении перечней оборудования для учреждений, обеспечивающих получение дошкольного образования» (в редакции постановления Министерства образования от 04.11.2009 № 69).

34. Постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 29 августа 2008 г. № 135 «Об утверждении Инструкции об организации диетического питания в государственных организациях здравоохранения».

35. Сборник нормативных документов «Гигиена детей и подростков», выпуск 1. Составитель А. А. Малахова, Минск, 2009.

36. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 16 февраля 2009 г. № 6 «Об утверждении Положения о совете учреждения образования по профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» (в редакции постановления Министерства образования от 20.11.2012 № 130).

37. Приказ министра образования Республики Беларусь от 24 мая 2011 г. № 336 «Об утверждении программы воспитания и защиты прав и законных интересов детей, находящихся в социально опасном положении».

38. Приказ министра здравоохранения Республики Беларусь от 1 июня 2009 г. № 532 «Об утверждении некоторых клинических протоколов» (Приложение «Клинический протокол диагностики, лечения и медицинской реабилитации детского населения Республики Беларусь с избыточной массой тела и ожирением»).

39. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 11 июля 2011 г. № 65 «Об утверждении положений о педагогическом совете учреждения дошкольного образования и родительском комитете учреждения дошкольного образования и признании утратившим силу постановления Министерства образования Республики Беларусь от 2 апреля 2010 г. № 41».

40. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 18 июля 2011 г. № 84 «Об утверждении Положения о совете учреждения образования».

41. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 21 июля 2011 г. № 99 «Об утверждении типовых форм договоров в сфере образования» (в редакции постановления Министерства образования от 06.07.2012 № 75).

42. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 25 июля 2011 г. № 135 «О некоторых вопросах обучения и воспитания лиц с особенностями психофизического развития».

43. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 25 июля 2011 г. № 154 «Об утверждении типового учебного плана дошкольного образования».

44. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 25 июля 2011 г. № 116 «Об утверждении Положения о социально-педагогической и психологической службе учреждения образования (иной организации, индивидуального пред-

принимателя, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность) и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства образования Республики Беларусь».

45. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 25 июля 2011 г. № 146 «Об утверждении Положения о попечительском совете учреждения образования».

46. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 25 июля 2011 г. № 136 «Об утверждении Инструкции о порядке создания специальных групп, групп интегрированного обучения и воспитания, специальных классов, классов интегрированного обучения и воспитания и организации образовательного процесса в них и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства образования Республики Беларусь».

47. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 25 июля 2011 г. № 150 «Об утверждении Положения об учреждении дошкольного образования и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов Министерства образования Республики Беларусь» (в редакции постановления Министерства образования от 20.08.2013 № 78).

48. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 26 июля 2011 г. № 167 «Об утверждении положений об учебно-методических комплексах по уровням основного образования».

49. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 16 августа 2011 г. № 234 «О порядке постановки на учёт детей, нуждающихся в определении в учреждение образования для получения дошкольного образования».

50. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 30 августа 2011 г. № 247 «Об утверждении Инструкции о порядке организации подвоза обучающихся».

51. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 1 сентября 2011 г. № 251 «Об утверждении Инструкции о порядке осуществления экспериментальной и инновационной деятельности в сфере образования и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства образования Республики Беларусь».

52. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 30 марта 2007 г. № 25 «О некоторых особенностях регулирования труда педагогических работников» (в редакции постановления Министерства образования Республики Беларусь от 22.07.2013 № 53).

53. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 19 октября 2011 г. № 273 «Об определении порядка, условий и размера ежемесячной компенсации расходов на приобретение учебной и методической литературы педагогическим работникам».

54. Постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 22 декабря 2011 г. № 128 «Об определении медицинских показаний и противопоказаний для получения образования».

55. Письмо Министерства здравоохранения Республики Беларусь, Министерства образования Республики Беларусь от 10 мая 2012 г. № 10-17/П-18/3/10-27/16-643 «О разъяснении основных аспектов организации оказания медицинской помощи в учреждениях образования».

56. Постановление Министерства юстиции Республики Беларусь от 24 мая 2012 г. № 140 «О некоторых мерах по реализации Закона Республики Беларусь от 25 ноября 2011 года “Об архивном деле и делопроизводстве в Республике Беларусь”».

57. Приказ Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 31 мая 2012 г. № 669 «О совершенствовании организации оказания медицинской помощи детям в учреждениях образования» (вместе с Инструкцией об организации оказания медицинской помощи детям в учреждениях образования).

58. Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 6 июля 2012 г. № 10-17/П-18 (по вопросу конкретизации функций медицинского работника со средним специальным образованием).

59. Приказ министра здравоохранения Республики Беларусь от 13 июля 2012 г. № 801 «О совершенствовании организации лечебного (диетического) питания детей с целиакией».

60. Письмо Министерства здравоохранения Республики Беларусь, Министерства образования Республики Беларусь от 10 мая 2012 г. № 10-17/П-18/3/10-27/16-643 «О разъяснении основных аспектов организации оказания медицинской помощи в учреждениях образования».

61. Письмо Министерства здравоохранения Республики Беларусь, Министерства образования Республики Беларусь от 30 июля 2012 г. № 02-1-11/2390/10-17/1250 «О разъяснении проблемных вопросов».

62. Постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь и Министерства образования Республики Беларусь от 30 июля 2012 г. № 115/89 «Об утверждении Инструкции о порядке и условиях применения методов и методик оказания психологической помощи».

63. Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 30 июля 2012 г. № 10-16/1250 «О распределении обязанностей лиц, ответственных за организацию безопасного питания в дошкольных учреждениях, при написании меню-требования».

64. Пастанова Міністэрства адукацыі Рэспублікі Беларусь ад 22 жніўня 2012 г. № 101 «Аб зацвярджэнні Інструкцыі аб парадку правядзення атэстацыі педагагічных работнікаў сістэмы адукацыі (акрамя педагагічных работнікаў з ліку прафесарска-выкладчыцкага складу ўстановаў вышэйшай адукацыі)».

65. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 26 ноября 2012 г. № 132 «О внесении дополнения и изменений в постановление Министерства образования Республики Беларусь от 12 июня 2002 г. № 24».

66. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 27 ноября 2012 г. № 133 «Об утверждении учебной программы дошкольного образования».

67. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 29 декабря 2012 г. № 146 «Об утверждении образовательных стандартов дошкольного образования».

68. Постановление Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 25 января 2013 г. № 8 «Об утверждении Санитарных норм и правил “Требования для учреждений дошкольного образования” и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства здравоохранения Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов».

69. Лечебное питание при непереносимости глютена у детей. И. И. Саванович, Минск 2013.

70. Сборник рецептов блюд для детей раннего и дошкольного возраста. Т. Д. Андрианова, В. А. Демиденко, Р. Р. Косенюк, Г. П. Новосад, Минск, 2003.

71. Постановление Министерства образования Республики Беларусь от 12 августа 2014 г. № 126 «Об определении стоимости учебных пособий для лиц, осваивающих содержание образовательной программы дошкольного образования, и комплектов учебников и учебных пособий для лиц, осваивающих содержание образовательных программ общего среднего образования, в 2014/2015 учебном году».

72. Пастанова Нацыянальнага статыстычнага камітэта Рэспублікі Беларусь ад 20 жніўня 2013 г. № 173 «Аб зацвярджэнні формы дзяржаўнай статыстычнай справаздачнасці 1-ду (Мінадукацыя) “Справаздача ўстановы адукацыі, якая рэалізуе адукацыйную праграму дашкольнай адукацыі” і ўказанняў па яе запаўненні».

73. Письмо Министерства образования Республики Беларусь от 11 апреля 2014 г. № 14-03-15/149 «О разъяснении норм законодательства».

**Этапы организации мониторинга качества образования  
в учреждении дошкольного образования**

1. Постановка целей и задач исследования.
2. Определение объектов длительного наблюдения (объекты мониторинга анализируются периодически, с заданным интервалом времени; к прежним вопросам и объектам добавляются новые).
3. Выделение предметного поля мониторинга.
4. Разработка системы показателей, критериев.
5. Составление программы управления процедурами мониторинга.
6. Определение лиц, ответственных за проведение исследования.
7. Определение сроков и периодичности информации.
8. Составление технологических карт по процедурам мониторинга.
9. Выбор методов исследования.
10. Ресурсное обеспечение мониторинга.

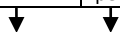
**Процедуры мониторинга качества образования  
в учреждении дошкольного образования**

1. Сбор информации осуществляется всеми участниками мониторинга в УДО: организаторами мониторинга, руководителем мониторинга и исполнителями мониторинга.
2. Обработка информации осуществляется в зависимости от функциональных обязанностей участников мониторинга, разработанных организатором и руководителями мониторинга.
3. Согласование и анализ информации участниками мониторинга — установление не только вертикальных связей соподчинения, но и реализация взаимодействия между участниками мониторинга по горизонтальным связям.
4. Хранение информации — соблюдение необходимых сроков, форм и места хранения информации; условия доступа к информации участников и руководителя мониторинга.
5. Предоставление информации — место, сроки, периодичность и форма отчётности.
6. Коррекция деятельности дошкольного учреждения на промежуточном этапе на основе полученных результатов мониторинга.
7. Выявление нерешённых проблем на результирующем этапе.
8. Прогнозирование развития деятельности УДО (цели, способы).
9. Принятие управленческого решения осуществляется всеми участниками мониторинга в рамках своей компетенции.

### Схема организации мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования

Тип	Цель	Задачи	Субъекты мониторинга
Стратегический	Исследование объекта и предмета мониторинга с использованием системы общепринятых критериев и параметров	Отслеживание изменений в объекте и предмете мониторинга по системе базовых критериев и параметров	Административно-управленческая команда УДО
Тактический	Исследование объекта и предмета мониторинга по направлениям в содержании деятельности УДО	Отслеживание изменений в объекте и предмете мониторинга по направлениям в содержании деятельности УДО	Административно-управленческая команда УДО, специалисты разного профиля
Оперативный	Исследование объекта и предмета мониторинга по целям и результатам деятельности УДО	Отслеживание изменений в объекте и предмете мониторинга по целям и результатам деятельности УДО	Руководитель мониторинга в УДО, организаторы разных видов мониторинга в УДО
<b>Структурные компоненты</b>	<b>Характеристика структурных компонентов мониторинга в учреждении дошкольного образования</b>		
Функции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ориентировочная (ориентация субъектов мониторинга в объекте и предмете исследования на основе получаемой информации);</li> <li>– конструктивная (построение взаимосвязей между элементами системы с помощью определения специфических и общих свойств системы);</li> <li>– организационно-деятельностная (определение оптимальной позиции субъектов в разных видах мониторинга путём интеграции получаемой информации и научно-теоретического знания);</li> <li>– коррекционная (уточнение и, при необходимости, поправка задач УДО, позиции субъектов в процессе деятельности УДО);</li> <li>– оценочно-прогностическая (дискретный процесс сличения и сравнения получаемой в ходе мониторинга информации с контрольными точками и предполагаемым конечным результатом исследования; данная функция до некоторой степени определяет и предыдущую)</li> </ul>		
Принципы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– последовательного продвижения по всем этапам исследования;</li> <li>– согласования функционирования отдельных элементов системы УДО;</li> <li>– неопределённости (ограниченности представлений о возможностях и работе отдельных элементов системы УДО);</li> <li>– вероятности и дополнительности;</li> <li>– активности и саморазвития как всей системы УДО, так и отдельных её составляющих</li> </ul>		

Средства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– первичное накопление информации;</li> <li>– первичная (преимущественно количественная) обработка информации, или узнавание;</li> <li>– качественная обработка данных, или распознавание, в ходе которой выявляются существенные характеристики исследуемого объекта;</li> <li>– классификация полученных данных;</li> <li>– проверка полноты полученных данных;</li> <li>– верификация (проверка истинности) прогноза исследования;</li> <li>– коррекция методов, средств, результатов исследования</li> </ul>
Ограничения и ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– измеримость стандартов и норм их осуществимость и согласованность;</li> <li>– учёт особенностей функционирования (развития) УДО и конкретных условий в УДО;</li> <li>– наличие команды мониторинга (субъектов);</li> <li>– учёт прошлого опыта (результатов) и опора на анализ текущего состояния деятельности УДО;</li> <li>– исключение абсолютизации и преувеличения роли различных нормативных требований</li> </ul>
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методологические эффекты — отработка новых индикаторов и показателей, оригинального инструментария сбора информации;</li> <li>– информационные эффекты — получение принципиально новых данных, комплексно характеризующих систему УДО;</li> <li>– аналитические эффекты — использование принципиально нового информационного поля для проведения исследований и прогноза развития системы УДО;</li> <li>– управленческие эффекты — ориентировка информации мониторинга на цели деятельности УДО и поддержку принятия решений</li> </ul>



Вид	Объект мониторинга	Предмет мониторинга	Вид	Объект мониторинга	Предмет мониторинга
Медико-валеологический	Медицинская система УДО	Процесс здоровьесбережения в УДО	Управленческий	Система управления УДО	Процесс управления УДО
Психологический	Психологическая система УДО	Процесс психологического сопровождения	Социологический	Социальная система УДО	Процесс взаимодействия с внешними структурами УДО
Образовательный	Система образования УДО	Образовательный процесс	Экономический	Экономическая система УДО	Процесс ресурсного обеспечения УДО

**Дополнения к должностным инструкциям  
субъектов мониторинга качества образования**

Участник	Функциональные обязанности
Заведующий	<p>Координирует работу всех участников мониторинга, устанавливает вертикальные и горизонтальные связи между участниками мониторинга. Изучает результаты мониторинговых исследований для реализации функций управления УДО.</p> <p>Осуществляет маркетинговую деятельность.</p> <p>Определяет качество ресурсного обеспечения УДО</p>
Заместитель заведующего по основной деятельности	<p>Осуществляет сбор аналитических материалов об образовательном, возрастном и профессиональном уровне педагогов.</p> <p>Осуществляет сбор данных и проводит анализ повышения квалификации сотрудников УДО.</p> <p>Осуществляет диагностику и проводит анализ педагогических затруднений педагогов в организации образовательного процесса.</p> <p>Осуществляет анализ научно-методического обеспечения УДО.</p> <p>Анализирует социально-демографические данные о семьях воспитанников.</p> <p>Изучает и анализирует результаты запросов родителей на образовательные услуги</p>
Воспитатель дошкольного образования	<p>Выявляет динамику развития каждого ребёнка по образовательным областям, по подготовке к школе и анализирует динамику развития каждого ребёнка.</p> <p>Выявляет динамику основных показателей развития детей раннего возраста и анализирует динамику нервно-психического развития.</p> <p>Анализирует результаты степени адаптации детей к УДО.</p> <p>Изучает семью каждого ребёнка, выявляет неблагополучные семьи.</p> <p>Собирает и анализирует сведения о выпускниках УДО.</p> <p>Анализирует научно-методическое и материально-техническое обеспечение группы</p>
Медицинская сестра	<p>Осуществляет сбор аналитических материалов о состоянии здоровья и физическом развитии каждого ребёнка.</p> <p>Осуществляет анализ заболеваемости, определяет динамику.</p> <p>Осуществляет анализ выполнения натуральных норм питания детей.</p> <p>Собирает и анализирует информацию о соблюдении санитарно-эпидемиологического режима, требований.</p> <p>Составляет статистические данные по инфекционным заболеваниям, проводит анализ причин возникновения.</p> <p>Составляет статистические данные по травматизму в УДО.</p> <p>Составляет и анализирует информацию о результатах профилактических и оздоровительных мероприятий.</p> <p>Осуществляет ежедневный анализ качества поставляемых продуктов, качества приготовления пищи, выполнения денежных норм</p>
Музыкальный руководитель	<p>Выявляет и анализирует динамику музыкального воспитания и развития детей</p>
Руководитель физического воспитания	<p>Выявляет и анализирует динамику физического воспитания, физической подготовленности и развития физических качеств детей</p>



Окончание таблицы

Участник	Функциональные обязанности
Заместитель заведующего по хозяйственной части	Осуществляет учёт потребления тепловой и электроэнергия, водоснабжения. Осуществляет сбор информации о пополнении материально-технической базы и анализирует полученные данные
Кладовщик	Осуществляет ежедневный анализ качества поставляемых продуктов, сроков реализации, выполнения денежных норм. Осуществляет анализ наличия продуктов на складе.
Учитель-дефектолог	Выявляет и анализирует динамику речевого развития ребенка
Педагог-психолог	Выявляет и анализирует динамику психического развития детей. Осуществляет сбор информации и анализ жилищно-бытовых условий, психологического климата, факторов риска неблагополучных семей

Репозиторий БарГУ

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

Проблемное поле мониторинговых механизмов очень широкое в силу сложности объекта исследования — процесса управления качеством в дошкольном образовании. В его рамках раскрывается содержание и основные направления мониторинговой деятельности.

Реализация мониторинговых механизмов является одним из средств повышения эффективности процесса управления качеством образования в УДО, поскольку во-первых, каждая процедура мониторинга отражает одну из сторон деятельности субъектов мониторинга по упорядочению элементов системы управления качеством в дошкольном образовании в целях перевода её в новое качественное состояние; во-вторых, последовательность процедур мониторинга носит циклический характер, что соответствует важнейшей закономерности развития управления качеством в дошкольном образовании как процессуальной системы; в-третьих, каждая процедура мониторинга отражает ту или иную особенность и возможность мониторинговой деятельности управленческой команды УДО, а также общую зависимость эффективности управления качеством в дошкольном образовании от конкретного объекта мониторинга.

Управление качеством в дошкольном образовании и разработка программы мониторинга осуществляется руководителем. Однако результаты мониторинговой деятельности зависят от чёткой и слаженной работы всех субъектов разных видов мониторинга.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Дубешко Н. Г. Мониторинг качества образования в дошкольном учреждении : метод. рек. для самостоят. работы студентов пед. специальностей. Барановичи : РИО БарГУ, 2009. 81 с.
2. Нормативное правовое обеспечение деятельности учреждений, реализующих образовательную программу дошкольного образования [Электронный ресурс]. URL: <http://edu.gov.by/page-22781> (дата обращения: 01.06.2016).
3. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] : гос. стандарт Респ. Беларусь : СТБ ISO 9001-2009. URL: [http://st.vstu.by/files/4213/5875/0518/\\_ISO\\_9001-2009.pdf](http://st.vstu.by/files/4213/5875/0518/_ISO_9001-2009.pdf) (дата обращения: 01.06.2016).
4. Международные стандарты ИСО серии 9000 и статистические методы (новая версия и процессный подход) : сб. материалов 13-ой междунар. конференции. Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2001.
5. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М. : Консалтинг, 1991.
6. Субетто А. И. Введение в квалиметрию высшей школы (1—4 кн.). М. : Исслед. центр Гособразования СССР, 1991.
7. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М. : Новости, 2000. 431 с. ; Теоретико-методологические основы мониторинга качества образования / авт.-сост. : Е. И. Пономарёва, О. В. Кустинская. Барановичи : РИО БарГУ, 2007. 56 с.
8. Лapidус В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях ; Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента.
9. Системы менеджмента качества. Требования ; Международные стандарты ИСО серии 9000 и статистические методы (новая версия и процессный подход) ; Окрепилов В. В. Всеобщее управление качеством : учеб. СПб. : СПбГУЭФ, 1996. 454 с. ; The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates [Electronic resource]. URL: <http://www.iso.org/iso/survey10thcycle.pdf> (date of access: дата обращения: 01.06.2016).
10. Грейсон Д., Одел К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М. : Экономика, 1991. 319 с. ; Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. М. : Филин, 1996 ; Окрепилов В. В. Всеобщее управление качеством ; Поташник М. М. Качество образования: проблемы и технология управления (в вопросах и ответах). М. : Пед. о-во России, 2002. 352 с. ; Управление качеством / под ред. С. Д. Ильенковой. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. 199 с.
11. Субетто А. И. Методология и типология управления качеством сложных объектов. Л., 1978. Деп. в ЦИНИС Госстроя СССР 24.01.79, рег. № 1304.
12. Словарь-справочник менеджера / под ред. М. Г. Лапусты. М. : ИНФРА, 1996. 608 с.
13. Основы внутришкольного управления / под ред. П. В. Худоминского. М. : Педагогика, 1987. 168 с. ; Словарь-справочник менеджера.
14. Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд / сост. Г. Л. Подвойский. М. : Респ., 1992. 349 с.
15. Беспалько В. П. Основы теории педагогических систем. Воронеж : ВГУ, 1977. 304 с. ; Внутришкольное управление: вопросы теории и практики / Т. И. Шамова [и др.]; под ред. Т. И. Шамовой. М. : Педагогика, 1991. 192 с. ; Зверева В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы. М. : Новая шк., 1997.

320 с. ; Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент. М. : Новая шк., 1993. 140 с. ; Орлов А. А. Внутришкольное управление: поиск путей эффективности // Советская педагогика. 1986. № 4. С. 72—78 ; Основы внутришкольного управления / под ред. П. В. Худоминского. М. : Педагогика, 1987. 168 с. ; Управление качеством образования / М. М. Поташник [и др.] ; под ред. М. М. Поташника // Рос. академ. образования. М. : Пед. о-во России, 2000. 441 с. ; Третьяков П. И. Школа: управление по результатам. Практика пед. менеджмента. М. : Новая шк., 2001. 314 с. ; Фишман Л. И. Обратные связи в управлении педагогическими системами : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. СПб., 1994. 441 с. ; Шамова Т. И., Давыденко Т. М., Шибанова Г. Н. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений. М. : Акад., 2002. 384 с.

16. Субетто А. И. Введение в квалиметрию высшей школы (1—4 кн.).

17. Управление в системе образования Республики Беларусь / под ред. Г. Д. Дыляна ; Науч.-метод. учреждение «Нац. ин-т образования» М-ва образования Респ. Беларусь. Минск : Асар, 2004. 176 с.

18. Рогожкина Н. В. Самодиагностика качества управления как средство развития профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. М. : РГБ, 2003.

19. Кодекс Республики Беларусь об образовании : 13 янв. 2011 г. № 243-З : принят Палатой представителей 2 дек. 2010 г. : одобр. Советом Респ. 22 дек. 2010 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2011. № 2/1795.

20. Сафонова О. А. Управление качеством образования в дошкольном образовательном учреждении : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. М. : РГБ, 2005 ; Тарусова Л. Г. Подготовка в системе повышения квалификации руководителей к управлению инновационными процессами в дошкольных учреждениях : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Минск : НБ РБ, 2001 ; Троян А. Н. Функция педагогического анализа в управленческой работе ДОУ : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. М., 1984. 23 с. ; Фалюшина Л. И. Управление качеством в макросистемах дошкольного образования : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. М. : РГБ, 2007.

21. Сафонова О. А. Дошкольное учреждение: основы управления качеством образования // Дошкольное воспитание. 2003. № 12. С. 70—71.

22. Об утверждении образовательных стандартов дошкольного образования [Электронный ресурс] : постановление М-ва образования Респ. Беларусь, 29 дек. 2012 г. № 146 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. URL: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=W21326737p&p1=1&p5=0> (дата обращения: 01.06.2016) ; Учебная программа дошкольного образования / М-во образования Респ. Беларусь. Минск : НИО : Аверсэв, 2013. 416 с.

23. Панасюк В. П. Школа и качество: выбор будущего. СПб. : КАРО, 2003. 384 с. ; Теоретико-методологические основы мониторинга качества образования / авт.-сост. : Е. И. Пономарёва, О. В. Кустинская. Барановичи : РИО БарГУ, 2007. 56 с.

24. Орлов А. А. Мониторинг инновационных процессов в образовании. М. : Педагогика, 1996. № 3. С. 9—15.

25. Майоров А. Н., Сахарчук Л. Б., Сотов А. В. Элементы педагогического мониторинга и региональных стандартов в управлении. СПб., 1992. 78 с.

26. Майоров А. Н. Мониторинг в образовании. СПб. : Образование—Культура, 1998.

27. Тарусова Л. Г. Подготовка в системе повышения квалификации руководителей к управлению инновационными процессами в дошкольных учреждениях.

28. Флёров А. Вред отметок в учебно-воспитательном деле // Вестник воспитания. 1897. № 5. С. 98—111.
29. Там же.
30. Кукуев А. И. Педагогический мониторинг личностно-ориентированного образовательного процесса : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Ростов н/Д, 2001.
31. Белкин А. С., Жаворонков В. Д. Педагогический мониторинг образовательного процесса. Екатеринбург, 1997 ; Беспалько В. П. Мониторинг качества обучения — средство управления образованием // Мир образования. 1996. № 2 ; Беспалько В. П. Основы теории педагогических систем. Воронеж : ВГУ, 1977. 304 с.
32. Бойцов Б. В. Новые подходы в системе подготовки и переподготовки кадров в области управления качеством // Качество, инновации, образование. 2002. № 2. С. 8—12 ; Вербицкая Н. О., Бодряков В. Ю. Учебный процесс: информация, анализ, управление. М. : Сентябрь, 1998. 125 с.
33. Справочник по дошкольному воспитанию / под ред. А. И. Шустова. М., 1980.
34. Квалиметрия человека и образования: методология и практика : материалы симпозиума / под ред. Н. А. Селезнёвой, А. И. Субетто. М. : Исслед. центр пробл. качества подгот. специалистов, 1993 ; Сериков Г. Н. Управление образованием: системная интерпретация : моногр. Челябинск : Изд-во ЧГПУ «Факел», 1998. 664 с.
35. Окрепиллов В. В. Управление качеством. М. : Экономика, 1998. 639 с.
36. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии. М. : Педагогика, 1989. 191 с.
37. Дошкольное образование. Словарь терминов / сост. Н. А. Виноградова [и др.]. М. : Айрис-пресс, 2005. 400 с.
38. Рогожкина Н. В. Самодиагностика качества управления как средство развития профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. М. : РГБ, 2003.
39. Там же.
40. Там же.
41. Там же.
42. Управление в системе образования Республики Беларусь.
43. Севрук А. И., Юнина Е. А. Мониторинг качества преподавания в школе : учеб. пособие для педагогов и рук. образоват. учреждений. М. : Пед. о-во России, 2004. 144 с.
44. Белая К. Ю. Система управления дошкольным образованием : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. М. : РГБ, 1998. 220 с. ; Белкин А. С., Жаворонков В. Д. Педагогический мониторинг образовательного процесса. Екатеринбург, 1997 ; Кальней В. А., Шишов С. Е. Технология мониторинга качества обучения в системе «учитель—ученик»: метод. пособие для учителя. М., 1999 ; Майоров А. Н. Мониторинг в образовании : автореф. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. СПб., 2003. 43 с.
45. Об утверждении квалификационного справочника должностей служащих : постановление М-ва труда Респ. Беларусь от 28 апр. 2001 г. № 53 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2001. № 8/25813.
46. Денякина Л. М. Руководитель дошкольного учреждения. Профессия или призвание?. Минск, 1997.
47. Положение об учреждении дошкольного образования и признании утратившими силу некоторых нормативных правовых актов Министерства образования Республики Беларусь : утв. постановлением М-ва образования Респ. Беларусь от 25 июля

2011 г. № 150 : в ред. постановления от 20 авг. 2013 г. № 78 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. 2013. № 8/28086.

48. Сиденко А. С. Нужен ли эксперимент практику // Школьные технологии. 1997. № 1. С. 73—79.

49. Белая К. Ю. Система управления дошкольным образованием ; Третьяков П. И. Школа: управление по результатам. Практика пед. менеджмента. М. : Новая шк., 2001. 314 с.

50. Дубешко Н. Г. Программное обеспечение управленческого мониторинга в дошкольном учреждении // Кіраванне ў адукацыі. 2008. № 1 (75). С. 9—13.

51. Тарусова Л. Г. Подготовка в системе повышения квалификации руководителей к управлению инновационными процессами в дошкольных учреждениях.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i> . . . . .	3
<b>1 Теоретические основы управления качеством в дошкольном образовании</b> . . . . .	4
1.1 История становления общей теории управления . . . . .	4
1.2 Управление качеством образования . . . . .	6
1.3 Теоретические основы качества дошкольного образования . . . . .	9
<b>2 Мониторинг качества образования в учреждении дошкольного образования</b> . . . . .	12
2.1 Мониторинг как категория педагогики . . . . .	12
2.2 Система мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования . . . . .	18
2.3 Организация мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования . . . . .	22
2.4 Программа мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования . . . . .	25
2.5 Управление деятельностью субъектов мониторинга качества образования . . . . .	27
<i>Приложение А</i> Нормативное правовое обеспечение деятельности учреждений дошкольного образования . . . . .	31
<i>Приложение Б</i> Этапы организации мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования . . . . .	36
<i>Приложение В</i> Процедуры мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования . . . . .	37
<i>Приложение Г</i> Схема организации мониторинга качества образования в учреждении дошкольного образования . . . . .	38
<i>Приложение Д</i> Дополнения к должностным инструкциям субъектов мониторинга качества образования . . . . .	40
<i>Послесловие</i> . . . . .	42
Список использованных источников . . . . .	43

*Учебное издание*

**Дубешко** Наталья Григорьевна

**МОНИТОРИНГОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
В ДОШКОЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

Методические рекомендации  
для студентов специальности  
1-01 01 01 Дошкольное образование

Ответственный за выпуск Е. Г. Хохол  
Технический редактор Е. П. Юзефович  
Компьютерная вёрстка С. М. Глушак  
Корректор Н. Н. Колодко

Подписано в печать 24.06.2016. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Ризография.  
Усл. печ. л. 2,80. Уч.-изд. л. 2,90. Тираж 100 экз. Заказ

Учреждение образования «Барановичский государственный университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/424 от 02.09.2014.

Ул. Войкова, 21, 225404 г. Барановичи.  
Тел. 8 (0163) 45 46 28, e-mail: rio@barsu.by .