IMPROVING THE MECHANISM FOR MANAGING EDUCATIONAL QUALITY IN A PRESCHOOL EDUCATIONAL ORGANIZATION

Nadir Bektashovich Sayfitdinov,
Independent Researcher at the Institute for Retraining and Advanced Training of Executives and Specialists of Preschool Educational Organizations

Abstract

This article examines the theoretical and methodological foundations, organizational and pedagogical conditions, and practical approaches for enhancing quality management mechanisms in preschool educational institutions. Particular attention is given to the interplay between the pedagogical leadership of the head of the institution, the professional development of teaching staff, the creation of a child-centered educational environment, engagement with parents, and the internal monitoring of educational quality.

The study proposes an integrative management model designed to assess and continuously improve the internal quality of a preschool educational institution. The model encompasses stages such as strategic planning, observation of the pedagogical process, data analysis, collective decision-making, and the subsequent re-evaluation of outcomes. This approach evaluates the quality of education not merely through standardized performance indicators, but also by considering children's development, the quality of pedagogical interactions, and the institution's capacity for continuous improvement.

Keywords: preschool education, quality of education, quality management, pedagogical leadership, internal monitoring, professional development, educational environment, engagement with parents, continuous improvement.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ В ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Сайфитдинов Надир Бекташович Независимый исследователь Института переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов дошкольных образовательных организаций

Аннотация

В статье рассматриваются теоретико-методологические основы, организационно-педагогические условия и практические направления совершенствования механизмов управления качеством образования в дошкольных образовательных организациях. Особое внимание уделяется взаимосвязи педагогического лидерства руководителя, профессионального развития педагогических работников, создания образовательной среды,

ориентированной на ребёнка, взаимодействия с родителями и внутреннего мониторинга качества образования.

В рамках исследования предлагается интегративная модель управления, направленная на оценку и непрерывное совершенствование внутреннего качества дошкольной образовательной организации. Модель включает этапы стратегического планирования, наблюдения за педагогическим процессом, анализа данных, коллективного принятия решений и повторной оценки результатов. Предлагаемый подход ориентирован на оценивание качества образования не только посредством контрольных показателей, но и с учётом развития детей, качества педагогического взаимодействия и потенциала образовательной организации к постоянному совершенствованию.

Ключевые слова: дошкольное образование, качество образования, менеджмент качества, педагогическое лидерство, внутренний мониторинг, профессиональное развитие, образовательная среда, взаимодействие с родителями, непрерывное совершенствование.

Введение. Дошкольное образование является важной основой для последующих этапов обучения, социальной адаптации и личностного развития человека. Поэтому развитие системы дошкольного образования предполагает не только расширение охвата образовательными услугами, но и постоянное совершенствование содержания образовательного и воспитательного процессов, педагогических отношений, качества управления и образовательной среды, создаваемой для детей.

Важная особенность управления качеством дошкольного образования заключается в том, что его результаты не определяются исключительно материально-техническим обеспечением или правильностью ведения документации. Существенными компонентами качества также являются взаимоотношения между детьми и педагогами, организация игровой деятельности, учёт индивидуальных потребностей, создание безопасной и инклюзивной среды, а также эффективное взаимодействие с родителями.

Современные подходы к реализации стратегий управления в образовательных организациях рассматриваются с учётом принципов всеобщего управления качеством (Total Quality Management — TQM). Основная идея данного подхода заключается в повышении качества организации внутренних процессов и снижении рисков и потерь. Это создаёт

возможности для совершенствования процессов развития и обучения детей, формирования стратегии конкурентоспособности образовательной организации, ориентации на потребности рынка образовательных услуг и удовлетворения ожиданий каждой заинтересованной стороны.

В Законе Республики Узбекистан «О дошкольном образовании и воспитании» определена цель дошкольного образования: «Дошкольное образование направлено на формирование здоровой и зрелой личности ребёнка, подготовленной к обучению в школе. Данное образование осуществляется до достижения ребёнком шести-семи лет в семье, детских садах и других образовательных учреждениях независимо от формы собственности» [1]. Это подчёркивает значение воспитания физически здоровых и духовно зрелых личностей, способных внести вклад в будущее страны.

Анализ литературы. Модель совершенства, разработанная Европейским фондом управления качеством (European Foundation for Quality Management — EFQM), существует с начала 1990-х годов и представляет собой обобщённую модель эффективной системы управления для организаций, ориентированных на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности [2, с. 240]. Модель EFQM основана на принципах всеобщего управления качеством и системном подходе к управлению, учитывающем интересы всех заинтересованных сторон организации. Она применяется для самооценки и совершенствования системы управления, изучения и измерения управленческого потенциала организации, а также оценки эффективности управления в организациях различного масштаба, форм собственности и направлений деятельности, включая некоммерческие организации государственного сектора.

В настоящее время многие некоммерческие организации рассматривают модель совершенства EFQM как практический инструмент формирования эффективной системы управления, основанной на непрерывной самооценке, бенчмаркинге и сравнении с ведущими организациями. Такой подход

позволяет выявлять направления, требующие совершенствования, и разрабатывать более эффективные управленческие решения.

В связи с этим предлагается рассмотреть возможность применения модели совершенства EFQM для совершенствования систем управления современными дошкольными образовательными организациями, повышения их конкурентоспособности и более полного удовлетворения потребностей получателей образовательных услуг, работников, партнёров и общества в целом.

Начальным этапом применения модели является разработка фундаментальных показателей, отражающих философию всеобщего управления качеством и определяющих принципы управления деятельностью дошкольной образовательной организации. К ним относятся:

- ориентация на достижение высоких и устойчивых результатов;
- ориентация на потребителей и заинтересованные стороны;
- лидерство и последовательность в достижении целей;
- процессный подход к управлению, основанный на фактах и доказательствах;
- развитие и совершенствование профессиональных возможностей работников, достижение успеха посредством эффективного использования их талантов;
- непрерывное обучение, инновации и совершенствование;
- развитие партнёрства и организационных возможностей;
- корпоративная социальная ответственность [3, 4].

Проблема повышения качества дошкольного образования широко рассматривается в международных и национальных педагогических исследованиях. Например, В. Бектемиров и С. Орипова проанализировали способы повышения эффективности педагогического процесса посредством внедрения инновационных технологий в систему дошкольного образования [5]. В свою очередь, А. Мирзаева и И. Холматова изучили методы индивидуального развития детей и организации обучения, ориентированного

на активную деятельность, определив их положительное влияние на качество образования [6].

Методология исследования (Methods). Статья выполнена в формате теоретико-аналитического исследования. Методологическую основу составляют изучение, сравнительный анализ и систематизация международной научной литературы и концептуальных документов профильных организаций, а также разработка на этой основе концептуальной модели управления.

В качестве источников для анализа использованы публикации Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), посвящённые качеству дошкольного образования, лидерству и профессиональному развитию; концептуальная основа ЮНИСЕФ в области обеспечения качества систем образования детей раннего возраста; а также принципы непрерывного совершенствования в менеджменте качества.

Цель данного подхода заключается не в утверждении статистически доказанных причинно-следственных связей, а в разработке теоретической модели, которая может быть проверена в ходе последующих эмпирических исследований.

Результаты исследования (Results). На основе синтеза теоретических источников предложена интегративная концептуальная модель управления качеством образования в дошкольной образовательной организации. Данная модель предполагает организацию управления качеством не как отдельного контрольного мероприятия, а как непрерывного управленческого цикла.

Интегративная модель управления. Предлагаемая модель включает пять взаимосвязанных этапов:

1. Стратегическое планирование. Определение целей организации, приоритетных направлений деятельности и показателей качества.

2. Организация педагогического процесса. Обеспечение образования, ориентированного на ребёнка, создание безопасной образовательной среды и применение индивидуального подхода.

3. Внутренний мониторинг и сбор доказательных данных. Получение информации посредством наблюдения, изучения мнений педагогов, отзывов родителей и анализа документации.

4. Коллективный анализ и совершенствование. Выявление причин проблем, определение ответственных лиц и разработка соответствующих корректирующих мероприятий.

5. Повторная оценка. Проверка изменений на основе установленных показателей и запуск следующего цикла совершенствования.

Основная особенность модели заключается в непосредственной взаимосвязи результатов мониторинга с управленческими решениями. Например, если в ходе наблюдения выявлено недостаточное участие детей в свободной игровой деятельности, проблема не должна ограничиваться фиксацией соответствующего недостатка. Необходимо совместно с педагогами проанализировать причины, пересмотреть организацию образовательной среды, оказать методическую поддержку и оценить произошедшие изменения в ходе последующего наблюдения.

Показатели оценки качества образования. Для практического внедрения модели необходимо разработать систему показателей. В таблице представлены первоначальные показатели, предложенные автором.

Направление	Предлагаемые показатели	Источники оценки
Педагогический процесс	Активное участие детей, игровая деятельность и учёт индивидуальных потребностей	Систематическое педагогическое наблюдение
Потенциал педагогов	Повышение квалификации, методическое сотрудничество и рефлексивная практика	Планы профессионального развития, интервью
Руководство	Регулярность педагогических наблюдений, коллективное принятие решений и обратная связь	Управленческая документация, мнения работников

Образовательная среда	Безопасность, достаточность ресурсов, инклюзивность и комфортность для детей	Аудит образовательной среды и наблюдение
Взаимодействие с родителями	Регулярность коммуникации и учёт обратной связи родителей	Анкетирование, анализ встреч
Совершенствование	Выполнение запланированных мероприятий и результаты повторной оценки	План совершенствования и материалы мониторинга

При разработке показателей важно соблюдать три требования. Во-первых, каждый показатель должен иметь чёткое определение. Во-вторых, необходимо заранее установить способ его измерения и источник данных. В-третьих, показатели должны служить повышению качества, а не необоснованному ранжированию детей, педагогов или родителей.

Например, большое количество педагогических наблюдений само по себе не свидетельствует о высоком качестве образования. Более важное значение имеет то, приводят ли результаты наблюдений к оказанию практической помощи педагогам и устранению выявленных проблем.

Функциональная модель руководителя в системе управления качеством. В предлагаемом механизме деятельность руководителя включает четыре взаимосвязанные функции:

- Стратегическая функция: определение целей развития организации и приоритетов в области качества.
- Педагогическая функция: наблюдение за занятиями и игровой деятельностью, оказание методической помощи и организация профессионального развития педагогов.
- Коммуникативная функция: установление эффективного взаимодействия с педагогами, родителями и общественностью.
- Аналитическая функция: интерпретация данных мониторинга, выявление причин проблем и принятие решений на основе полученных результатов.

В отчёте ОЭСР за 2025 год *Results from TALIS Starting Strong 2024* распределённое лидерство, поддержка профессионального обучения и инновационная деятельность рассматриваются как важные направления укрепления руководства в сфере дошкольного образования.

На этом основании руководитель рассматривается не только как лицо, самостоятельно принимающее все решения, но и как лидер, объединяющий профессиональный потенциал коллектива и координирующий процесс повышения качества образования.

Обсуждение (Discussion). Предлагаемая модель предусматривает три важных изменения в управлении качеством образования в дошкольных образовательных организациях.

Во-первых, необходим переход от подхода, ориентированного преимущественно на контроль, к подходу, ориентированному на развитие. В традиционной практике контроля основное внимание может уделяться выявлению недостатков и подготовке отчётности. Развивающий подход, напротив, предполагает установление причин недостатков, оказание соответствующей поддержки и последующую оценку результатов. Такой переход позволяет превратить управление качеством из инструмента выполнения внешних требований в механизм внутреннего развития организации.

Во-вторых, необходимо обеспечить баланс между педагогическим лидерством и административным управлением. Исследования ОЭСР в области руководства дошкольным образованием показывают, что административные и педагогические обязанности не должны рассматриваться изолированно друг от друга. Они должны реализовываться в рамках общей цели — создания качественной образовательной среды для детей (ОЭСР, 2020).

Следовательно, в рабочем графике руководителя необходимо предусмотреть конкретное время для педагогических наблюдений, методических бесед с работниками и коллективного анализа результатов.

В-третьих, оценка качества не должна ограничиваться исключительно количественными показателями, которые легко подсчитать. Например, количество проведённых семинаров не позволяет в полной мере определить степень повышения практических компетенций педагогов. Поэтому количественные данные целесообразно анализировать совместно с качественной информацией, полученной посредством наблюдений, интервью, изучения педагогической документации и анализа мнений родителей.

Адаптация модели к условиям Узбекистана. При применении предложенной модели в Узбекистане необходимо учитывать организационные возможности дошкольных образовательных организаций, обеспеченность педагогическими кадрами, региональные различия, материально-технические ресурсы и возможности участия родителей.

Внедрение модели может осуществляться по следующим этапам:

1. Первичная диагностика: оценка существующей практики управления, состояния педагогического процесса и образовательной среды.

2. Определение приоритетных задач: выбор нескольких конкретных направлений совершенствования на основе выявленных потребностей.

3. Поддержка педагогов: организация методических консультаций, взаимного наблюдения, наставничества и обмена профессиональным опытом.

4. Мониторинг и обратная связь: отслеживание изменений на основе установленных показателей.

5. Повторная оценка: сопоставление результатов с исходным состоянием и определение последующих мероприятий.

Указанные этапы не следует рассматривать как жёсткие универсальные стандарты. Они представляют собой практические рекомендации, которые могут адаптироваться к возможностям и потребностям конкретной организации.

Ожидаемое преимущество модели заключается в объединении управления, педагогической практики и мониторинга качества в единый непрерывный цикл. Такой подход позволяет обосновывать управленческие

решения фактическими данными, связывать профессиональное развитие педагогов с целями организации и включать мнения родителей в процесс совершенствования.

Вместе с тем эффективность модели зависит от ряда условий, включая наличие временных ресурсов у руководителей и педагогов, точность инструментов мониторинга, доверительные отношения между сотрудниками, навыки анализа данных и готовность руководства поддерживать изменения.

Кроме того, мониторинг не должен превращаться в чрезмерную отчётность. Необходимо обеспечивать конфиденциальность данных о развитии детей, оценивать деятельность педагогов с учётом конкретных условий и адаптировать показатели к реальным возможностям организации.

Для научной проверки предложенной модели возможно проведение экспериментального исследования в нескольких дошкольных образовательных организациях. В рамках исследования могут использоваться результаты первоначальной и итоговой оценки, интервью с педагогами и руководителями, наблюдения за образовательной средой и анализ мнений родителей.

Если дизайн исследования позволяет, результаты организаций, внедривших модель, можно сопоставить с результатами контрольной группы. Такой подход позволит снизить неопределённость при установлении связи между внедрением модели и наблюдаемыми изменениями. Однако для получения обоснованных выводов необходимо учитывать объём выборки, валидность измерительных инструментов, исходные условия и другие факторы, способные повлиять на результаты.

Заключение (Conclusion). Проведённый теоретический анализ показывает, что управление качеством образования в дошкольной образовательной организации не должно ограничиваться административным контролем, ведением документации или оценкой материально-технических условий. Для устойчивого повышения качества образования необходимо комплексное управление педагогическим процессом, руководством,

профессиональным потенциалом работников, образовательной средой и взаимодействием с семьёй.

Основным научно-практическим предложением статьи является разработка концептуальной модели, объединяющей стратегическое планирование, наблюдение за педагогическим процессом, внутренний мониторинг, коллективный анализ и повторную оценку в единый непрерывный цикл. Модель направлена на непосредственную связь результатов оценки качества с конкретными мерами по его совершенствованию.

Для практического внедрения модели важны следующие рекомендации:

- разработать внутреннюю систему обеспечения качества в дошкольной образовательной организации;
- развивать компетенции педагогического лидерства руководителей;
- расширять возможности наставничества, методического сотрудничества и рефлексивной практики педагогов;
- адаптировать показатели качества к особенностям образовательного процесса и потребностям развития детей;
- регулярно собирать и анализировать мнения родителей;
- разрабатывать планы мероприятий на основе результатов мониторинга и повторно оценивать их выполнение.

По нашему мнению, при принятии управленческих решений в дошкольных образовательных организациях необходимо учитывать конкретные требования родителей, государственных органов и других заинтересованных сторон. Оперативность принятия решений в ответ на изменяющиеся демографические условия проявляется в мерах по открытию дополнительных групп для детей дошкольного возраста и ремонту зданий. Кроме того, в ответ на рост спроса со стороны родителей и ограниченную продолжительность государственного финансирования пособий по беременности и родам создаются условия для посещения дошкольных групп детьми раннего возраста.

Ориентацию на будущее мы рассматриваем как понимание краткосрочных и долгосрочных перспектив, а также факторов, влияющих на общее развитие дошкольной образовательной организации и рынок дополнительных образовательных услуг для детей дошкольного возраста.

Психологизация образовательного процесса, освоение технологий интеграции образовательных областей, внедрение гендерно-чувствительного подхода к воспитанию и развитию детей, а также формирование компетенций по организации инклюзивного развития детей с инвалидностью и обеспечению их комфортной адаптации в группах общеразвивающей направленности представляют собой актуальные направления педагогических исследований.

Таким образом, совершенствование качества управления современной дошкольной образовательной организацией возможно посредством применения Модели совершенства Европейского фонда управления качеством (EFQM), разработки тактических мероприятий и планирования стратегических решений. Данный подход представляет собой практический и эффективный инструмент организационного совершенствования, формирования системы управления, ориентированной на качество, и её непрерывной модернизации.

Список литературы

1. O‘RQning 595-sonli “Maktabgacha ta’lim va tarbiya to‘g‘risida”gi qonuni. 16.12.2019 yil.
2. М. ван Ассен. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В. Н. Егорова; агентство «Беренсчёт». — 2-е изд. (эл.). — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. — С. 240–244.
3. МАНРУ — Образовательная Сеть Совершенствования: [Электронный ресурс]. М., 2006–2015. УРЛ: ҳттп://www.манру@унияр.ас.ру. (Дата обращения: 25.10.2015
4. ЭФҚМ в России — НПО ЭФҚМ — ВОК: [Электронный ресурс]. М., 2006–2015. УРЛ: ҳттп://www.эфкм.орг. (Дата обращения: 25.10.2015).
5. Bektemirov V., Oripova S. Innovatsion texnologiyalar maktabgacha ta’limda. Toshkent: Pedagogika, 2019. – 78 b.
6. Mirzaeva A., Xolmatova I. Bolalarni individual rivojlantirish metodlari. – Samarqand: Ilm-fan, 2020. – 56 b.