

*ГБУ «Информационно-методический центр» Невского района Санкт-Петербурга
ЦОКО Невского района*



**Аналитическая справка по результатам выявления
профессиональных дефицитов руководителей и заместителей
руководителей дошкольных образовательных организаций
Невского района в области принятия управленческих решений**

Руководитель ЦОКО:
Л.В. Грекова
Методист ЦОКО:
К.А. Воронкина

Санкт-Петербург
2020 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	3
АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.....	3
ВЫЯВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДЕФИЦИТЫ В СООТВЕТСТВИИ С ПРОФСТАНДАРТОМ	8
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	10
РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПО УСТРАНЕНИЮ ВЫЯВЛЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ	11
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	12
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	13

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Проблема измерения качества образовательных услуг является на сегодняшний день важным направлением в стратегическом развитии системы образования Российской Федерации. Разработка и использование систем оценки качества в образовательных организациях разного уровня ставит своей целью не только получение информации о текущем положении дел, но и обнаружение точек развития, а также их последующее нивелирование при помощи конкретных управленческих решений. Актуальность данной системы подкрепляется заинтересованностью и включенностью в процессы оценки всех участников образовательного процесса, в частности родителей.

В рамках изучения проблем измерения удовлетворенности родителей или законных представителей дошкольных образовательных организаций, следует рассматривать систему образования в целом и ее отдельные элементы в соотношении со свойствами других организаций сферы услуг. При таком условии процессы измерения уровня удовлетворенности позволят сформировать эффективные управленческие решения.

Актуальность сбора аналитических данных и построения методических рекомендаций в адрес руководителей образовательных организаций связана с отсутствием методик в сфере дошкольного образования по проведению, обработке и анализу удовлетворенности родителей деятельностью в ОО, также отсутствием системы принятия управленческих решений на основе использования данных результатов с целью эффективного управления качеством образования.

Анализ управленческих решений руководителей проходил через выполнение диагностической работы, включающей заполнение пяти электронных кейс-заданий (заполнение гугл-формы):

- 1) Интерпретировать графические результаты анкетирования родителей в пяти образовательных учреждениях (Приложение 1);
- 2) Выявить характеристики на графике, которые отражают высокую важность для родителей, но учреждение не соответствует ожиданиям – т.е. находятся в зоне оперативных решений;
- 3) Описать управленческие решения, которые позволят разрешить наиболее оперативно снизить повышенное напряжение родителей в отношении аспектов работы детского сада.

Пример кейс-задания отражен в Приложении 2.

В диагностической работе по формированию управленческих решений приняло участие 66 руководителей и заместителей руководителей ОО.

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОШКОЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Концепция анализа данных: выявить умения руководителей в рамках эффективного применения инструментов внутренней оценки качества образования, интерпретации данных и формирования разных по типам управленческих решений в соответствии с требованиями профессионального стандарта.

Основываясь на полученных ответах участников диагностической работы, были проанализированы предложенные руководителями детских садов управленческие решения:
А) Исходя из общей статистики:

- 1) правильность выполнения заданий – определение правильного проблемного поля для оперативных управленческих решений;
- 2) применяемые типы управленческих решений по функциональной направленности;

Б) Исходя из отдельных характеристик ОО:

- 1) применяемые типы управленческих решений по функциональной направленности;
- 2) по глубине воздействия решения;
- 3) направленность решений на включение родителей в управленческую деятельность ОО.

Рисунок 1.

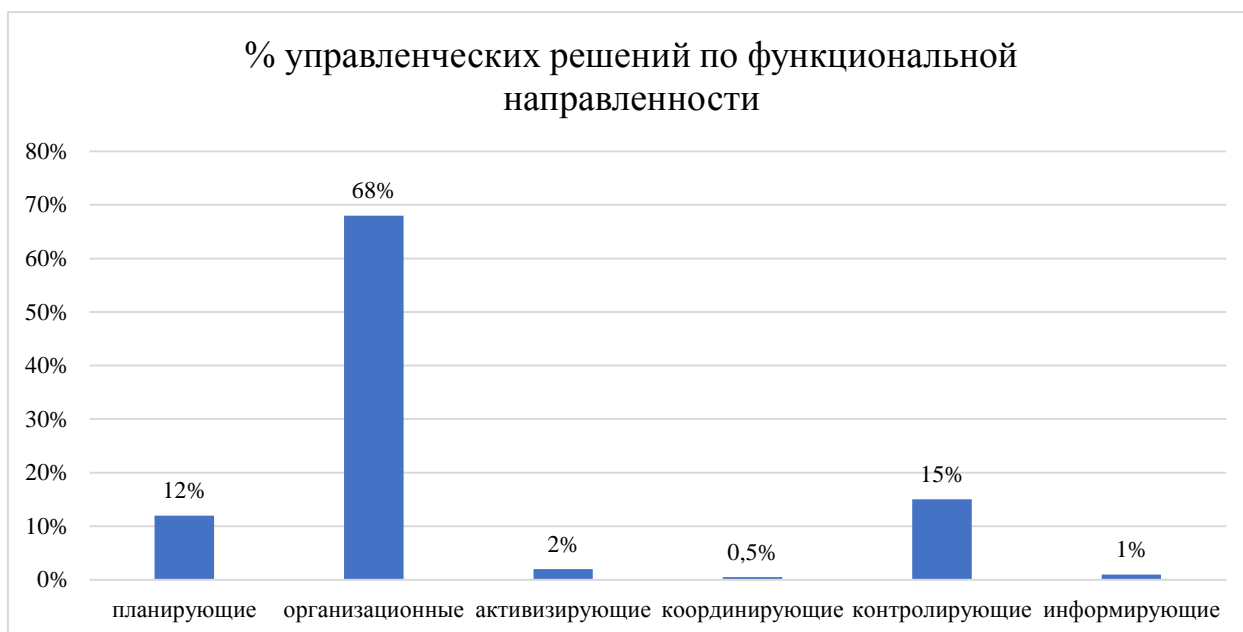


На рисунке 1 представлены результаты выбора участниками заданий, требующих оперативного реагирования на основании данных:

- 81% участников выполнили задания верно, проинтерпретировав графики, выписали характеристики, находящиеся в квадранте оперативных решений (квадрант №2).
- 13% выбрали второй квадрант, но отметили характеристики, не требующие оперативных решений.
- 6% участников неверно определили приоритеты, выбрав характеристики, не требующие оперативных управленческих решений.

Вывод: практическое задание, связанное с интерпретацией полученных статистических данных в рамках внутренней системы оценки качества образования, не является проблемным для руководителей и заместителей руководителей, т.к. большая часть справилась с заданием – определение направлений, требующих быстрых управленческих решений.

На рисунке 2 представлен результат анализа управленческих решений руководителей на основе классификации по функциональной направленности. Большая часть участников предложила организационные управленческие решения – 68%, проявляющиеся в разрешении проблем, которые были выявлены в организации. Следует отметить, что эти решения носили обобщенный характер. Далее в процентном соотношении идут контролирующие и планирующие решения – 15% и 12%, связанные с выявлением или подтверждением проблем и соответствующего планирования с целью их устранения. На последних местах находятся активизирующие, координирующие и информирующие решения – 2%, 1% и 0,5%.



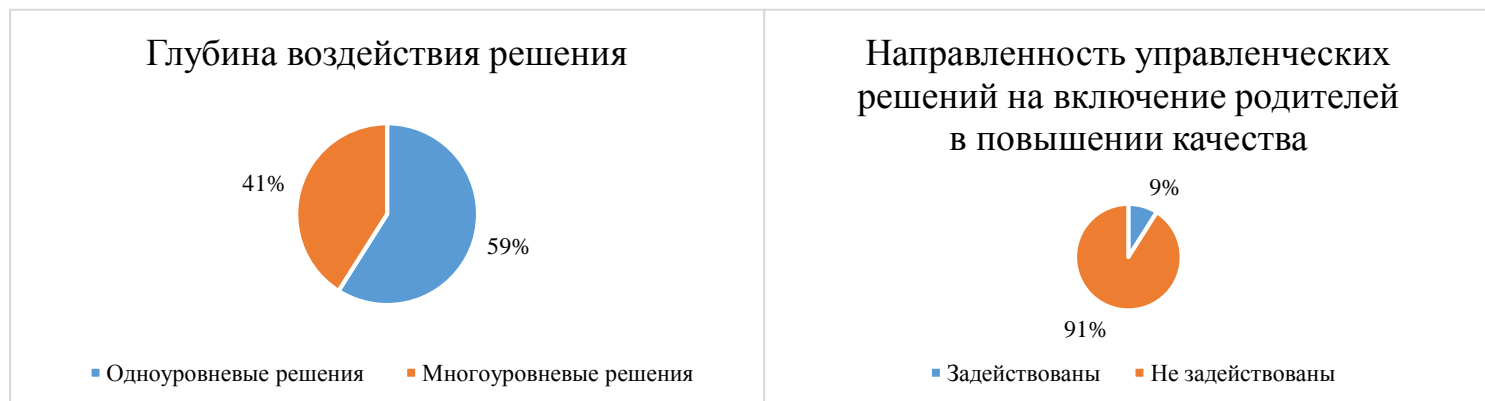
Проводя качественный анализ полученных ответов, отмечается несоответствие выбора руководителями направлений управленческих решений и степени значимости решаемой проблемы. Руководители не учитывали оперативность предпринимаемых ими управленческих решений и отдавали предпочтение направлениям, которые требовали больших временных затрат и являлись закрытыми для участия родительской общественности в разрешении проблем. Например, решения могли проявляться в уточняющем опросе, совещании совета родителей или родительском собрании с целью совместного разрешения этих проблем или информирования о проделанной образовательным учреждением работы по результатам устранения проблемных зон. Хотя предложенные для диагностической работы задания были взяты из результатов анкетирования удовлетворенности родителей условиями обучения, о чем участники работы были уведомлены.

Вывод: большая часть руководителей не соотносит представленные данные по степени важности и степени реагирования на них по времени, что является основой для стратегического планирования развития учреждения. Как следствие, представляется интересным рассмотреть глубину и направленность управленческих решений в сторону включенности в них участников образовательных отношений.

Предложенные руководителями решения были более подробно проанализированы по характеристикам ОО, которые в разной степени касаются участия родителей в управленческих решениях организации:

- «Площадки для прогулки на воздухе безопасны и современны»;
- «В детском саду достаточно кружков и дополнительных занятий»;
- «Детский сад организует интересные мероприятия для детей и родителей».

**Управленческие решения по характеристике
«Площадки для прогулки на воздухе безопасны и современны»**



Управленческие решения были распределены по двум классификациям: глубина воздействия (многоуровневые и одноуровневые) и направленность этих решений на включение родителей в повышение качества деятельности учреждения.

Большая часть руководителей предложили одноуровневые решения – 59%. Примеры одноуровневых решений, которые предложили участники для разрешения проблемы: заведующему хозяйством провести мониторинг цен на современное оборудование для улицы; произвести косметический ремонт уличного игрового оборудования; запланировать приобретение оборудования на участки детские площадки, которое соответствует требованиям безопасности.

41% руководителей предложили многоуровневые решения: площадки детского сада оборудовать в соответствии с действующими санитарными правилами: заместителю заведующего организовать рабочую группу с целью ежегодного основного осмотра оборудования на его устойчивость, на наличие дефектов деревянных конструкций и коррозии металлических элементов; в соответствии с полученными результатами устранить выявленные дефекты; организовывать ежедневный визуальный осмотр прочности деревянных и металлических элементов оборудования, узлов крепления; проводить инструктажи, как с воспитателями, так и с обучающимися.

9 % участников предложили включить родителей и педагогов в принятие решений, например, проведение собрания Совета родителей и Педагогического совета "Ящик предложений"; проведение тех же собраний с целью решения проблемной ситуации, распоряжения о рассмотрении некоторых предложений.

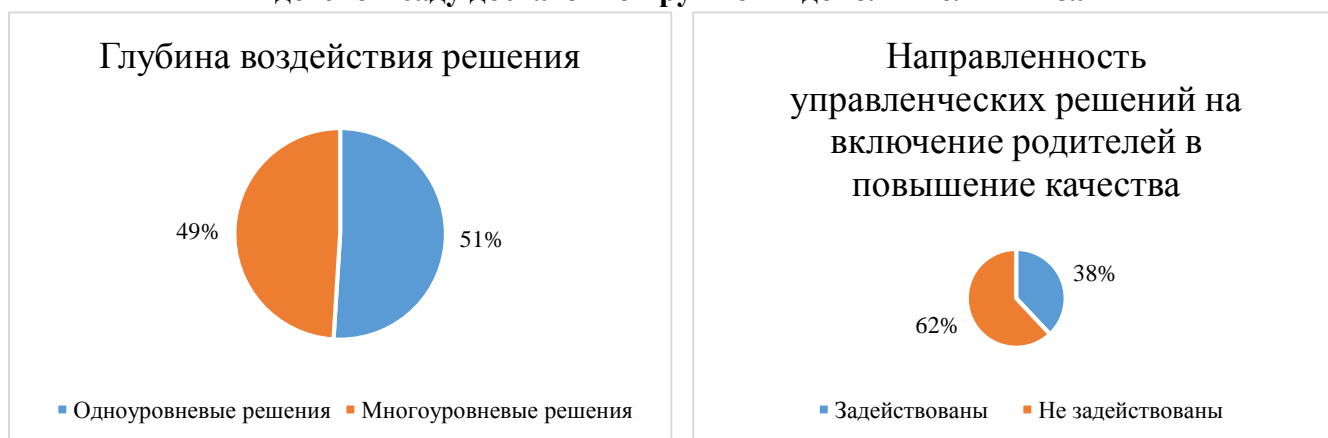
Детально предложенные решения отражены на рисунке 4: 44% и 38%, т.е. большая часть участников, отметила решения по устранению проблемы безопасности и современности площадок для прогулки, которые предлагают создание проектно-сметной документации, программ мониторинга и контроля. Небольшой процент участников - 8% и 5%. 5% участников, связанный с обязанностями сотрудников КОРЗ, зафиксировали формы, в которые включены все участники образовательных отношений.



Вывод: руководители и заместители руководителей не соотносят характеристики полученных данных с подходящими для них формами, требующими оперативного решения. Они ориентированы на решения, требующие больших временных затрат, без ориентации на мнение родительской общественности.

На рисунке 5 отражены типы управленческих решений, касающиеся дополнительного образования детей. Отметив данную характеристику как важную, не соответствующую ожиданиям родителей, которые заинтересованы в наличии таких услуг в учреждении или у них есть вопросы по их организации, если они уже проводятся.

**Управленческие решения по характеристике
«В детском саду достаточно кружков и дополнительных занятий»**



Тема дополнительного образования детей не может развиваться без учета мнения родителей, необходимо проводить уточняющее анкетирование, что и указали 38 % участников. Но остается большой процент участников - 62%, которые не считают с мнением родителей в решении вопроса дополнительного образования детей

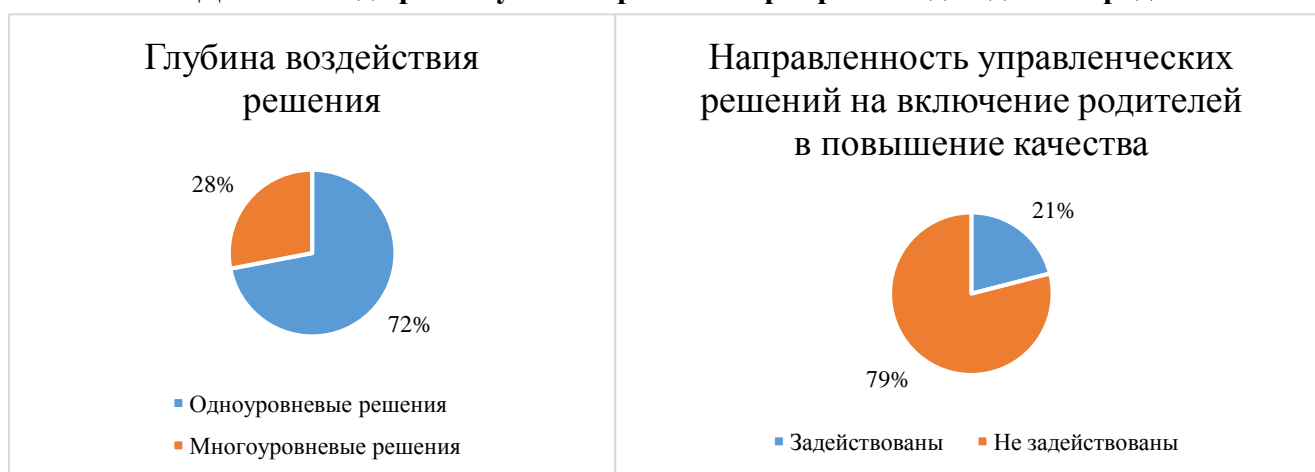
Данные по глубине воздействия управленческих решений распределились пополам. Примеры многоуровневого решения: провести анкетирование родителей на предмет потребности в расширении количества дополнительных занятий; обучить сотрудников по программам дополнительного образования.

Вывод: увеличился процент руководителей, которые описали управленческие решения, направленные на включение родителей в управленческую деятельность по сравнению с предыдущей характеристикой. Такая же тенденция отмечается и по глубине воздействия управленческих решений. Возможно, это связано с согласованностью административного состава с родителями в определении тематики дополнительного образования.

На рисунке 6 отражены типы управленческих решений по разрешению проблемных зон, связанных с активным участием родителей – организация интересных мероприятий для родителей и детей.

Рисунок 6.

Управленческие решения по характеристике «Детский сад организует интересные мероприятия для детей и родителей»



72% участников предложили одноуровневые решения, в которых не учитывается мнение родителей. Об этом свидетельствует и снижение процента направленности управленческих решений на родительскую общественность – 21%.

Пример многоуровневого решения, направленного на включение в него мнения родителей: провести опрос родителей, на тему: какие мероприятия они предлагают к проведению в детском саду; обсудить на педсовете поступившие от родителей предложения; внести их в план образовательной работы.

Вывод: по сравнению с предыдущей характеристикой процент решений, направленных на включение родительской общественности в управленческую деятельность учреждения, снизился. Такая тенденция отражает восприятие руководителями управленческой системы как закрытой.

ВЫЯВЛЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДЕФИЦИТЫ В СООТВЕТСТВИИ С ПРОФСТАНДАРТОМ

Полученные выводы были соотнесены с трудовыми функциями, действиями и умениями, отраженными в Проекте профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденным приказом Министерства труда и

социальной защиты Российской Федерации в 2019 году, и описанием дефицитов, через качественные характеристики управленческих решений (на основе Панасюк В.П.).

Исходя из сопоставления полученных данных и трудовых действий, описанных в профессиональном стандарте, область профессиональных дефицитов была отмечена в трудовой функции: «Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации».

Трудовая функция «Администрирование деятельности дошкольной образовательной организации»		
	Содержание трудовых компетенций	Описание дефицитов через качественные характеристики управленческих решений
Трудовые действия	Прогнозирование количественных и качественных параметров развития ДОО с учетом социально-экономических и этнокультурных аспектов среды	Анализировать и определять потребности образовательной организации в ресурсах с учетом стратегических и тактических задач
	Обеспечение эффективного взаимодействия с участниками образовательных отношений, органами государственной власти, местного самоуправления, учредителем/собственником, общественными и другими организациями, представителями СМИ	Определение адресности и направленности решения – для кого предназначено, какие звенья в системе управления являются объектом воздействия, кто реализует решения и отвечает за его реализацию.
Трудовые умения	Выбирать и применять методы управления, обеспечивающие повышение эффективности образовательной деятельности	Своевременность принятия решения через анализ ситуации и проблемы.
	Анализировать деятельность ДОО, изменения, происходящие во внутренней и внешней среде,	Обоснованность раскрывает необходимость, полезность решения, показывает его

	<p>основные показатели (индикаторы) и результаты реализации программы ее развития, управленческие риски</p>	<p>своевременность и особенность. Приведенные аргументы (почему, на основании чего принимается решение, каково его значение в развитии образовательной организации, каким образом оно ведет к достижению цели) способствуют лучшему восприятию и осознанию решения работниками. Решение исполнять легче, если понятно, почему оно разработано, если ясен его смысл и назначение.</p>
--	---	--

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1) Управленческое решение должно содержать организационный механизм его реализации, что в своей очереди создает многоуровневые решения. Данные этапы интегрирует проявления качества управленческих решений.

1 этап. Выявление проблемной ситуации и постановка цели:

- определение цели решения
- определение критериев оценки результата решения

2 этап. Сбор всесторонней информации, выявление ограничений

- изучение существа вопроса
- изучение условий для эффективного решения
- информирование участников

3 этап. Разработка альтернатив решения и выбор оптимального варианта

- разработка и оценка альтернативных вариантов
- выбор оптимального решения по заданным критериям

4 этап. Организация выполнения принятого решения

- оформление приказа или распоряжения
- разработка плана и срока реализации решения
- назначение ответственных лиц
- инструктаж исполнителей

5 этап. Контроль выполнения решения

- предупреждение отклонений, срывов выполнения решения
- возможность принятия нового решения

- 2) Применение различных по функциональной направленности управленческих решений с целью расширения управленческого поля:
- планирующие - решения могут разрабатываться для осуществления плановых мероприятий, в этих решениях определяются необходимые параметры для стратегического или тактического планирования деятельности организации;
 - организующие – посвящена организационным проблемам правления организации;
 - активизирующие - для эффективного управления персоналом разрабатываются решения по различным аспектам активизации деятельности работников организации;
 - координирующие - необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения возможной гармонизации в деятельности компании.
 - контролирующие - направлены на обеспечение своевременного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития
 - информирующие - направлены на упорядочение информационного поля для работников компании и предоставления им необходимой информации.
- 3) Корпоративный (системный) подход в вопросах управленческой деятельности является приоритетным в силу своей высокой эффективности. Он позволяет обеспечить непротиворечивость как краткосрочных, так и долгосрочных управленческих решений.

**РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПО УСТРАНЕНИЮ ВЫЯВЛЕННЫХ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ДЕФИЦИТОВ
ПРЕДСТАВЛЕНЫ СЕРИЕЙ ВЕБИНАРОВ С ПРАКТИЧЕСКИМИ
ЗАДАНИЯМИ:**

1) «Оценка удовлетворенности родителей обучающихся качеством образования в ГБДОУ как инструмент управления образовательным учреждением», целью которого являлась формирование у руководителей представлений об эффективных инструментах оценки качества образования на основе результатов анкетирования родителей и получение практического опыта оформления управленческих решений на основе этих данных <https://www.youtube.com/watch?v=DJLHw6RSWbI> :

- «Основные принципы измерения удовлетворенности родителей качеством услуг дошкольной образовательной организации»;
- «Создание материалов для оценки удовлетворенности родителей качеством дошкольного образования»;
- «Управленческие решения как основа стратегического управления организацией»;
- «Презентация практического задания через кейс-вопросы».

2) «Управленческие решения: от уровня дошкольной образовательной организации до системы образования Невского района Санкт-Петербурга», на котором решались задачи анализа и интерпретации управленческих решений на основе практического задания и предложение методических рекомендаций по формированию управленческих решений <https://www.youtube.com/watch?v=np0AixXGIck> :

- «Анализ и интерпретация управленческих решений ДОУ Невского района Санкт-Петербурга на основе анкетирования родителей»;

- «Модель принятия управленческих решений на уровне образовательной организации: механизмы и стратегии оценивания»;
- «Анализ критериев удовлетворенности клиентов ДОУ на уровне района».

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

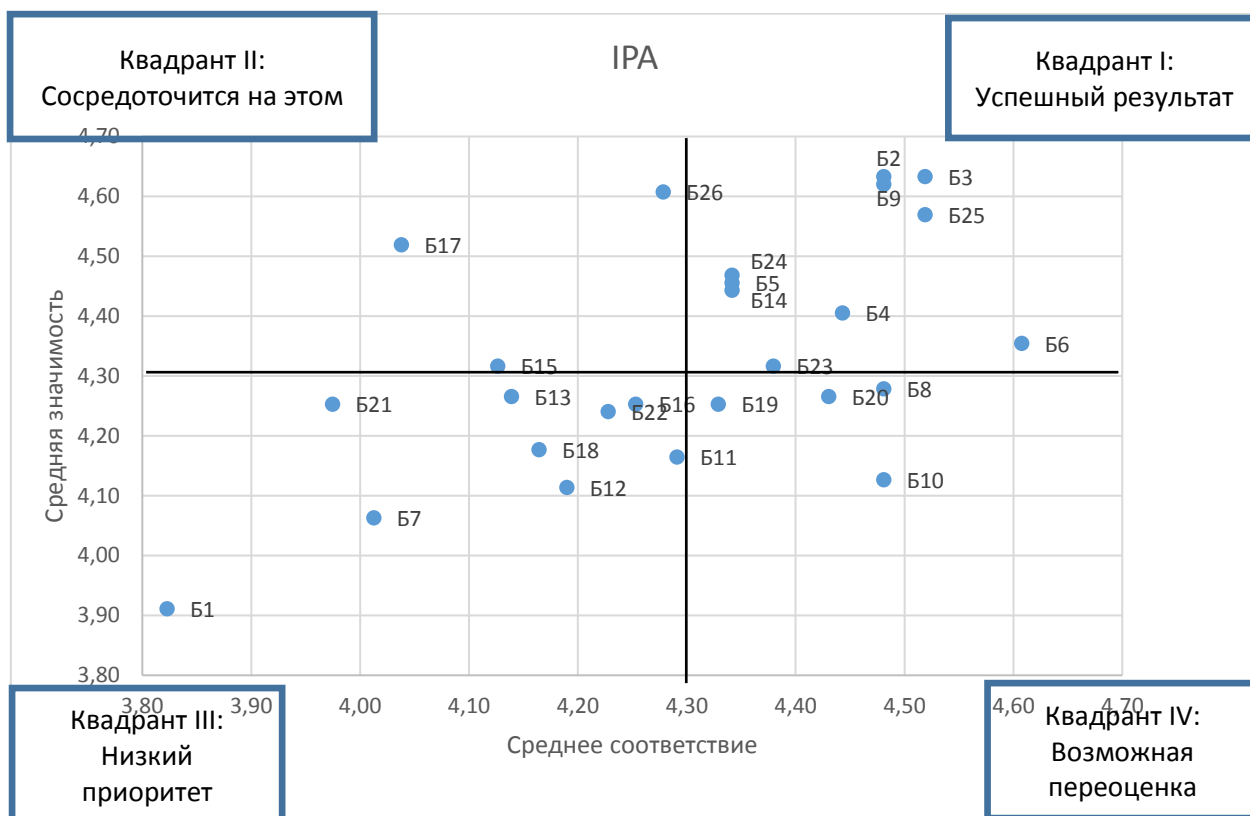
Характеристика качества дошкольного образовательного учреждения

Код	Характеристика качества детского сада
Б1	Удобное территориальное расположение детского сада для родителей
Б2	Педагоги вежливы и открыты для коммуникации с родителями
Б3	Педагоги доброжелательно относятся к детям
Б4	Персонал оперативно решает возникающие проблемы в детском коллективе
Б5	Педагоги обеспечивают индивидуальный подход к детям
Б6	В детском саду достаточно кружков и дополнительных занятий
Б7	Сайт детского сада содержит полную и необходимую для родителей информацию
Б8	Родители могут обратиться к штатному педагогу-психологу, учителю-логопеду и/или учителю-дефектологу
Б9	Ребенок с удовольствием проводит время в детском саду
Б10	Фасад, кровля не имеют видимых дефектов
Б11	Интерьер столовой уютный и безопасный для детей
Б12	Интерьер спальни комфортный для детей
Б13	Раздевалка уютная и удобная для детей
Б14	Игровая комната светлая, просторная и комфортная для детей
Б15	Пространство коридоров многофункциональное
Б16	Планировка групповых помещений комфортна для пребывания детей
Б17	Площадки для прогулки на воздухе безопасны и современны
Б18	На территории есть оборудованная спортивная площадка
Б19	Групповые помещения выглядят уютно, современно
Б20	Детский сад организует интересные мероприятия для детей и родителей
Б21	Дети посещают выставки, музеи, организованные другими учреждениями
Б22	Есть возможность участия детей в различных конкурсах, фестивалях, соревнованиях
Б23	Помещения оборудованы современным игровым материалом

Б24	Организуется вкусное и полезное питание для детей
Б25	В здании поддерживается чистота и гигиена помещений
Б26	Детский сад оснащен эффективной системой безопасности

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Пример задания для руководителей образовательных организаций



Задание №1 «Посмотрите на график и перечислите все коды характеристик, требующие оперативного решения»

Задание №2 «Укажите коды трех характеристик, требующих оперативного решения, по которым вы можете составить управленческие решения»

Задание №3 «Опишите эти управленческие решения»