

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТР ДЕТСКОГО (ЮНОШЕСКОГО) ТЕХНИЧЕСКОГО ТВОРЧЕСТВА
«СТАРТ+»
НЕВСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.

Интеграция инструментов системы оценки качества дополнительного образования.

«Грани качества»

Вопрос о необходимости существенного повышения качества образования, в том числе и дополнительного, обусловлен потребностью российского общества в образованных, развитых гражданах, что отражают стратегические направления образовательной политики государства.

В контексте стремительных изменений, происходящих в стране, к системе дополнительного образования предъявляются все новые требования. Сфера образования в целом, и дополнительного образования детей в частности, все больше воспринимается как сфера возможностей (специфических, связанных с формированием личности человека, воспроизводством интеллектуальных ресурсов, передачи ценностей культуры).

Система дополнительного образования Санкт-Петербурга представляется как широкий, разнообразный, вариативный и уникальный по наполнению спектр различных видов деятельности, условно разделенный на: младший и старший возраст; платное и бесплатное образование; общеразвивающее и углубленное освоение программ; территориально доступное и удаленное обучение; групповой и индивидуальный подход и т.д. В условиях введения персонифицированной модели реализации программ дополнительного образования и возможностей свободного выбора занятий, на первый план выходит качественное, доступное, бесплатное и безопасное дополнительное образование детей.

Следует отметить, что особое значение приобретает проблема управления качеством дополнительного образования детей. И если прежде мы опирались на исследования в этой области, проведенные 10-15 лет назад и типовые мониторинги сферы дополнительного образования, то текущий день требует от нас оперативной, качественной, разносторонней системы выявления сильных и слабых сторон системы дополнительного образования, применения лучших практик, востребованности и «трендов», социально-педагогических исследований и наблюдений, сочетания различных форм детско-родительских запросов и педагогических возможностей, планомерности и иных маркеров актуальности.

Невскому району, самому большому по площади району Санкт-Петербурга, необходимо учитывать и существующие традиции, и современные подходы к организации дополнительного образования, его разнообразие, а также социальные условия – динамичное развитие жилищного фонда и существенный прирост населения, в том числе дошкольного и школьного возраста. Перед дополнительным образованием поставлены задачи в реализации федеральных проектов национального проекта «Образование»:

«Успех каждого ребенка»,

«Социальные лифты для каждого»,

«Социальная активность»,

Федерального проекта национального проекта «Культура»:

«Творческие люди»

Представленная оценочная практика исходит из принципа полисубъектности потребителей образовательных возможностей дополнительного образования, удовлетворенность которых, является важнейшей составляющей оценки качества образования.

Аттестация обучающихся - неотъемлемая часть образовательного процесса. Необходима для установления факта и определения уровня и качества усвоения учащимися программного материала.

Бланк экспертной оценки занятия - лист используемый экспертом для фиксации и анализа определенных параметров оцениваемого занятия.

Инструментарий оценки - комплекс инструментов используемых при оценке результатов образовательной деятельности. Включает в себя:

мониторинг наполняемости, экспертная оценка занятий, оценочные ведомости, мониторинг результативности

Качество образования - Соответствие критериев (нормативно-правовые, учебные, методические, кадровые, информационные, материально-технические, психологические, финансовые) установленным требованиям;

Коллоквиум психолого-педагогической службы - сбор данных о показателях удовлетворенности образовательным процессом, посредством анкетирования учащихся, родителей (законных представителей), педагогических работников.

Мониторинг наполняемости - комплекс мер позволяющий проанализировать посещаемость занятий и наполняемость групп.

Мониторинг результативности - комплекс мер, направленный на сбор информации позволяющей оценить результаты обучающихся. Например: ведение реестра об участии обучающихся в конкурсах.

Мониторинг самооценки - наблюдение за данными самооценки педагогов образовательного учреждения и оценка полученных результатов

Независимая оценка качества образования - процедура, направленная на получение сведений об образовательной деятельности, установление качества подготовки обучающихся и реализации образовательных программ.

Оценочная ведомость - документ, составляемый при оценке результатов обучающихся.

Показатели качества образования - это данные, которые являются основанием для оценки качества деятельности

Ресурсное обеспечение - процесс приобретения, пополнения, совершенствования, распределения имеющихся материально-технических ресурсов, а также процессы планирования, контроля и мониторинга направленные на эффективное и рациональное использование имеющихся ресурсов.

Самооценка - самостоятельный анализ педагогом своей профессиональной деятельности, по выбранным критериям оценки педагогического процесса и его результата.

Система наставничества - система обучения и адаптации в образовательной организации новых и с небольшим опытом сотрудников, более опытными коллегами непосредственно в ходе рабочего процесса.

Рассматривая качество образования, как совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности самих обучающихся, общества, заказчиков на дополнительное образование, мы выделяем следующие специфические акценты в требованиях к качеству образования со стороны различных субъектов:

- родители, могут соотносить качество образования с развитием индивидуальности их детей;
- качество для педагогов может означать наличие качественного учебного плана, обеспеченного учебными материалами;
- для учащихся качество образования связывается с психологической комфортностью, укладом и климатом в образовательной организации дополнительного образования;

СТАРТ+

- для бизнеса и промышленности качество образования соотносится с жизненной позицией, умениями и навыками, знаниями выпускников;
- для общества качество связано с теми ценностными ориентациями и, более широко, ценностями обучающихся, которые найдут свое выражение, например, в гражданской позиции, в технократической или гуманистической направленности их профессиональной деятельности.

Таким образом, в основу предлагаемой оценочной практики положена идея оценки качества дополнительного образования на основе согласованных с потребителями образовательных услуг, требованиям к семи составляющим качества:

- качество результата;
- качество процесса;
- качество системы;
- качество педагога;
- качество обучающегося;
- качество управления;
- качество социальных связей.

Указанный подход предполагает опору на следующие показатели оценки качества дополнительного образования:

- оценка профессиональной компетенции педагогов (учитывается доля педагогов, прошедших повышение квалификации, принявших участие в конференциях, семинарах; количество педагогов, имеющих публикации, методические разработки, наработанные за учебный год и т. д.);
- оценка степени и качества реализации образовательной программы, которая подразумевает определение уровня реализации содержания образовательной программы (соотношение запланированных и фактически выданных тем занятий), а также уровня полноты выполнения программы (соотношение фактически выданных часов и запланированных по образовательной программе);
- оценка результативности обучения, которая определяет уровень усвоения детьми образовательной программы

Предлагаемая оценочная практика соответствует ключевым идеям и способствует достижению целей следующих проектов Программы развития системы образования Невского района Санкт-Петербурга до 2024 года «От инновационных решений к опережающему развитию»:

- Проект «Школа качества»;
- Проект «Школа возможностей»;
- Проект «Школа жизни»,

так как позволяет внести вклад в решение следующих задач предусмотренных целями создания комплексной районной системы оценки качества образования, предусмотренных проектом «Школа качества»:

- определение (уточнение) целей и задач системы комплексной оценки качества образования;
- определение условий для развития системы оценки на уровне района;
- определение объектов и субъектов мониторинга и взаимосвязей между ними;
- определение необходимых и достаточных оценочных процедур на основе анализа существующих процедур и получаемых результатов;
- изучение возможного влияния результатов мониторинга на систему образования и оценка рисков;
- разработка модели принятия управленческих решений;
- разработка программ повышения квалификации и методической поддержки ОО и отдельных субъектов системы оценки качества района.

С другой стороны, заложенные в предлагаемую оценочную практику идеи будут способствовать и достижению целей проектов «Школа возможностей» и «Школа жизни», способствуя:

- развитию системы допрофессиональной ориентации и действенной профориентации обучающихся, способствующей формированию у подростков и молодежи способности к

профессиональному самоопределению в соответствии с желаниями, способностями, индивидуальными особенностями каждой личности и с учетом социокультурной и экономической ситуации в стране, Санкт-Петербурге, Невском районе;

- созданию дополнительных условий для реализации возможностей развития потенциала обучающихся в образовательном пространстве Невского района, повышения эффективности системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов детей и молодежи, так как ориентирована на оценку таких составляющих качества дополнительного образования, значимых для развития районной системы образования, как:

1. Доступность

- Создание условий для обучения обучающихся с различными образовательными возможностями.

- Системная подготовка к выбору профессии по окончании школы.

2. Выполнение государственного стандарта образования и санитарно-гигиенических требований к организации

- Наличие лицензии, подтверждающей соответствие санитарных, пожарных и иных форм требованиям.

- Выполнение дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ дополнительного образования.

3. Эффективная работа с обучающимися, имеющими потребности в дополнительном уровне образования

- Результаты выступления обучающихся на конкурсах, олимпиадах, выставках и т. д.

- Наличие портфолио индивидуальных достижений.

4. Индивидуализация образования

- Наличие системной диагностики и наблюдения за развитием обучающихся.

- Деятельность по внедрению и разработке инновационных образовательных технологий.

5. Результативная воспитательная работа

- Отсутствие правонарушений среди обучающихся.

- Высокий уровень удовлетворенности воспитательной работой со стороны обучающихся и родителей.

- Результативная деятельность по формированию патриотической, нравственной и др., характеристик личности

7. Высокая квалификация педагогов

- Наличие педагогов, аттестованных на высшую квалификационную категорию.

- Повышение профессионального уровня педагогов в различных формах (курсы повышения квалификации, в т.ч. дистанционные, внутрикорпоративная система повышения квалификации, дистанционные вебинары, медианары, онлайн – конференции)

8. Удовлетворенность образовательными услугами со стороны заказчиков (родителей и обучающихся)

- Высокий уровень удовлетворенности дополнительным образованием со стороны родителей.

- Высокий уровень удовлетворенности дополнительным образованием со стороны обучающихся.

- Отсутствие конфликтов или наличие механизма их цивилизованного решения.

Таким образом, предлагаемая оценочная процедура позволяет определить действенные механизмы управления образовательным процессом в организации дополнительного образования детей на трех взаимосвязанных уровнях:

- стратегическом: деятельность управленческой команды во взаимодействии с районными управленческими структурами по определению социального заказа и выработке нормативно-правовой базы;

- тактическом: работа директора и его заместителей по разработке программы развития образовательного учреждения и внутренней системы оценки качества образования

- оперативном: включение, наряду с администрацией, педагогов дополнительного образования в реализацию функций управления.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ

МИССИЯ - предоставление доступного, вариативного и качественного образования по дополнительным общеобразовательным программам для детей и молодежи, соответствующему требованиям потребителей (родителей, учащихся и общества в целом).

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ

Качество условий.

Оценка качества условий, обеспечивающий повышение качества образовательных услуг

Качество процесса и результата.

Оценка качества доступности и вариативности образовательных услуг

Качество управления.

Оценка качества системы управления, обеспечивающей адаптацию к постоянно изменяющимся условиям образовательной деятельности

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ

ПРИНЦИПЫ:

- объективности,
- открытости,
- доступности информации,
- инструментальности технологичности внешней и внутренней оценки

ФОРМЫ: внутренний контроль, система менеджмента качества, самообследование, мониторинг.
МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ: наблюдение, анализ, самооценка, беседа, тестирование, изучение документации, отчет, контроль
ИНСТРУМЕНТАРИИ: самоаудит, результаты статистических исследований, экспертиза, анализ, анкетирование, изучение документации, тестирование.

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ

Управленческие решения на основе результатов процедур

Общественное мнение о качестве образования

Презентация результатов



Важной составляющей системы оценки качества в УДОД становится создание такого инструмента социально-педагогической оценки деятельности, который позволил бы получить объективную информацию о состоянии качества образования в учреждении, на основе анализа

полученных данных выявить проблемные зоны, самые низкие показатели и определив их причины, принять решения в области функционирования, развития системы ОК, изменения показателей качества.

Формирование ВСОКО в образовательной организации осуществляется на основе действующих нормативных правовых документов в сфере образования.

В 2021-2022 учебном году в ГБУ ДО ЦД(Ю) ТТ «Старт+» Невского района

Санкт-Петербурга, в целях повышения качества образовательного процесса, применяется экспериментальная модель нелинейного наставничества, реализуемая по принципу дивизионально-матричной структуры системы управления (Приложение 1). Данная модель предполагает кластерный подход.

Одним из важнейших механизмов в развитии образовательной системы Центра является кластерный подход на основе взаимодействия, партнерства, сотрудничества, наставничества, диалога между заинтересованными субъектами как внутри учреждения, так и вне его.

Под кластерным подходом к развитию образования понимается взаимно и саморазвитие субъектов кластера «в процессе работы над проблемой», осуществляемое на основе устойчивого развития партнерства, усиливающего конкретные преимущества, как отдельных участников, так и кластера в целом.

Кластером является совокупность согласованно действующих на основе общей цели субъектов, которые объединены определёнными договорными отношениями, определяющие роли субъектов и регулирующие их деятельность.

Таким образом, при реализации кластерного подхода можно выделить несколько ключевых моментов. Это наличие:

- общей цели;
- правовой основы совместной деятельности субъектов;
- разработанных механизмов взаимодействия между субъектами, объединяющимися в кластер;
- механизма управления реализацией кластерного подхода;
- технологий реализации кластерного подхода в соответствии с декларируемыми общими целями.

В ходе использования кластерного подхода к управлению образовательной системой мы исходим из следующих теоретических и методических положений:

1. кластеры – это форма сети, в которой обеспечивается наличие определенных форм общности и повышается частота и уровень взаимодействия;

2. кластеры характеризуются различной степенью зрелости, развитости. Построение кластера может осуществляться в трех сценариях:

- «сверху вниз», т.е. с первоочередным образованием органов совещательной координации и мониторинга, определением стратегии кластера в целом и его ресурсной поддержкой;

- «снизу вверх», т.е. выстраивание отдельных проектов и программ, интегрирующих потенциальных участников кластера;

- смешанный вариант, когда параллельно во времени сочетаются оба подхода.

- В рамках данной стратегии мы основываемся на третьем подходе.

- Говоря о принципах формирования кластера, отметим, что в этом качестве может выступать:

- общность интересов потенциальных участников – одни и те же или взаимосвязанные области деятельности, общий рынок или сфера активности;

- концентрация – расположение, удобное для регулярных контактов;

- взаимодействие – взаимосвязи, взаимозависимость с большим разнообразием формальных и неформальных отношений.

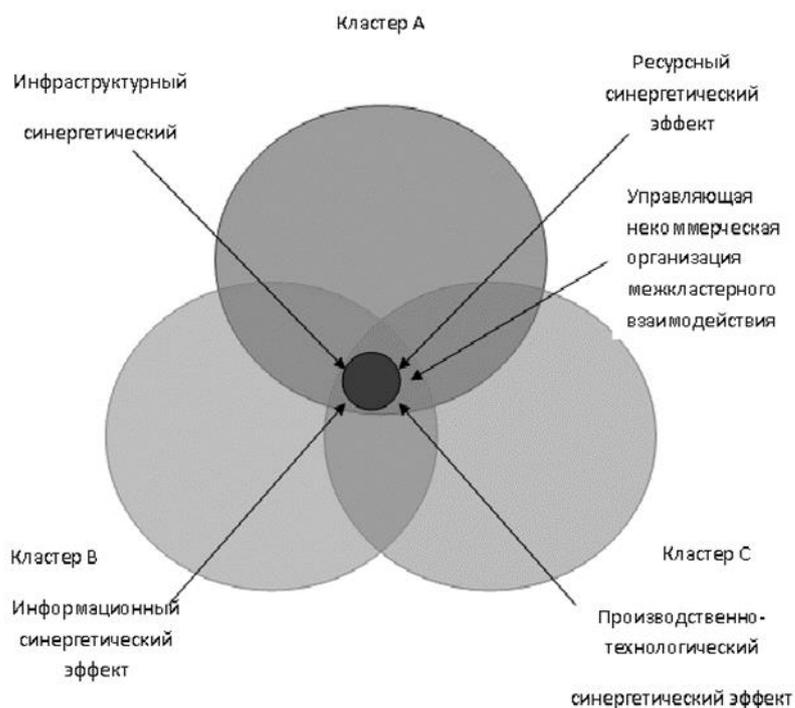


Рис. 3. Модель межкластерного взаимодействия

Наиболее важным аспектом применения кластерного подхода к управлению развитием Центра является идея межкластерного взаимодействия, в рамках которой:

1. Каждый содержательный кластер рассматривается как «инкубатор» инновационных идей и практик в соответствии с его тематикой.

2. В рамках межкластерного взаимодействия эти идеи диссимируются в другие кластеры, что соответствует ключевым идеям проектно-ресурсного подхода, когда деятельность каждого кластера в рамках системы образования становится не только ресурсопотребляющей, но и ресурсопорождающей.

3. Указанное взаимодействие порождает четыре синергетических эффекта:

- инфраструктурно-синергетический – межкластерное взаимодействие создает новое качество инновационной инфраструктуры, основанной на совместно-распределенной деятельности, как внутри кластера, так и в рамках межкластерного взаимодействия;

- ресурсно-синергетический – межкластерное взаимодействие позволяет более рационально использовать различные ресурсы от материальных, до информационных, обеспечивая устранение дублирования работ в рамках развития образовательной системы Центра;

- информационно-синергетический – межкластерное взаимодействие позволяет в полной мере реализовать принципы «управления знаниями» создающие предпосылки для содержательных новаций, позволяющих интегрировать информационные ресурсы на метапредметной основе; управленческих новаций, позволяющих создавать условия для стратегий деятельности.

- производственно-технологический – межкластерное взаимодействие позволяет создать особую ресурсную базу обеспечения качества образования, включающую организационный, технологический, программно-методический и общественный ресурс, нетиповые организационные формы взаимодействия

РАСШИРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Развитие системы управления Центром будет осуществляться в логике становления управленческо-организационной структуры с расширенной управленческой командой.

Указанная модель предусматривает, что в состав управленческо-организационной структуры включены много сотрудников образовательного учреждения.

При этом не все они обязательно имеют формально управленческие должности, но несут ответственность за то или иное направление работы.

В этой технологии взаимодействия управленческо-организационных структур направления деятельности учреждения достаточно узко дифференцированы, каждым направлением управляет отдельный специалист, руководитель и его заместители имеют функции общей координации деятельности, принятия особо важных управленческих решений.

Важная роль в принятии решений и их реализации принадлежит проектным командам. При этом команды могут существовать более или менее длительно, в зависимости от задачи.

Состав команды формируется из разных сотрудников, которые равны в своих правах, независимо от формальных должностей в образовательном учреждении причем в проектную команду может входить не только специалист образовательного учреждения, но и ученик или родитель.

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Управление по целям (далее УПЦ) является разновидностью «управления с максимальной свободой исполнителя». В него входит контроль результатов деятельности объекта управления и сопоставления его с долгосрочными целями его деятельности.

Ключевыми принципами «управления по целям» выступают:

1. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

2. Цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и "снизу вверх" для достижения релевантности к сотруднику

3. Участие в принятии решений. Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто "спускаются сверху", они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом.

4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь

Предполагается, что указанный подход позволит:

1. Выстроить иерархию целей (от стратегических целей до оперативных целей сотрудников);

2. Согласовать цели на всех уровнях управления;

3. Разработать понятные и принятые сотрудниками критерии оценки их труда;

4. Обеспечить постоянную обратную связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании

ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



Рис.4. Организационно-управленческая модель

На основе указанных выше принципов предполагается согласованная модернизация как организационной структуры Центра, так и системы управления.

Концепция предполагает переход от линейно функциональной модели (разделение на отделы и наличие трехуровневой системы управления: директор- заместители- руководители отделов) к дивизионально-матричной структуре в рамках которой:

1. Сохраняется трехуровневая структура управления, но в рамках организационной структуры выделяются «штабные подразделения», обеспечивающие деятельность учреждения, систему его внешних связей, реализации функций в рамках образовательной системы района и развитие учреждения и функционально-педагогические подразделения – кластеры.

2. Вместо отделов формируются содержательные кластеры деятельность которых интегрирует образовательную, методическую и инновационную деятельность на основе инверсивного наставничества. Под инверсией в наставничестве понимается «целенаправленное создание возможностей для быстрой смены социально-педагогической роли, что существенно облегчает для опытных педагогов выход за рамки привычных образовательных парадигм, способствует профессиональной адаптации и развитию молодых педагогов в условиях поликультурной педагогической среды, предполагает открытость и доступность профессионально значимой информации и опыта, а также наличие среды для совместной культуротворческой деятельности.

3. Заместители директора выполняют функции кураторов «штабных подразделений» и функциональных руководителей кластеров по направлению своей деятельности, тогда как линейное руководство деятельностью кластеров сосредотачивается в руках их лидеров.

Предлагаемая модель позволяет:

- Привести организационную структуру Центра в соответствии с выполняемыми им основной (образовательная) и вспомогательной (социально-интегративная, ориентированная на развитие РСО и сетевого взаимодействия) функцией.

- осуществить диверсификацию управления различными направлениями деятельности Центра связанными как образовательной (внутренней), так и социокультурной (внешней, ориентированной на потребности РСО) деятельностью.
- разделить линейную и функциональные составляющие управления, на основе более четкой специализации руководителей второго и третьего уровня и лидеров кластера.
- интегрировать в деятельности кластера педагогическую, методическую и инновационную составляющие, обеспечивая целостность и согласованность профессиональной деятельности педагогов и их профессионально-личностного развития.
- реализовать ключевые принципы «управления по целям», обеспечивающие высокую адаптивность образовательной системы Центра в условиях высокой динамичности образовательной среды.

Мониторинг и оценка качества работы кластеров как интеграция инструментов системы оценки качества дополнительного образования

Внедрение кластерной модели позволяет создать условия для максимально полного раскрытия потенциала личности, необходимое для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности, а также создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех учащихся, педагогических работников и молодых специалистов ГБУ ДО ЦД(Ю) ТТ «Старт+» Невского района Санкт-Петербурга.

Исходя из характеристики педагогического контингента Центра (см. Приложение 2) в 2021-2022 учебном году преобладающее число педагогов имеют малый педагогический стаж от 0-5 лет. Для того чтобы выполнялись условия оценки качества образования в рамках экспериментальной модели нелинейного наставничества к каждому молодому педагогу прикреплен наставник из своего кластера, который оказывает поддержку в повышении его профессионального потенциала, также помогает созданию комфортной профессиональной среды внутри образовательной организации, позволяющей реализовывать актуальные педагогические задачи на высоком уровне.

Отслеживание качества работы экспериментальной кластерной модели состоит из следующих этапов:

- 1) оценка качества процесса реализации модели;
- 2) оценка мотивационно-личностного, компетентностного, профессионального роста участников, динамика образовательных результатов.

Цели мониторинга

- 1) оценка качества реализуемой экспериментальной модели нелинейного наставничества;
- 2) оценка эффективности и полезности модели как инструмента для повышения качества образовательных услуг, повышения социального и профессионального благополучия внутри образовательной организации и сотрудничающих с ней организаций или индивидов.

Для работы кластеров проектной группой выбирается лидер кластера, используется анкетирование педагогических кадров «Анкета для выявления компетенций лидера кластера» (Приложение 3) и диагностическая карта «Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности» (Приложение 4)

В течении учебного года, ежемесячно проводится срез самооценивания педагогических работников с помощью опросника (Приложение 5). С первого вопроса педагогам представляется возможность провести оценку собственных качеств. Представить промежуточный итог своей деятельности, описав его с разных сторон. Вопросы направлены на выявление трудностей, с которыми педагоги сталкиваются в работе, а также определение как личных, так и профессиональных качеств педагога.

При оценивании качества условий образовательных услуг применяются «Анкета на проведение анализа успешности внутрикорпоративного обучения» (Приложение 6), анкета

«Самообразование педагогов» (Приложение 7) и опросник педагога для самооценки (Приложение 5)

Одним из критериев оценки качества образования в учреждении является оценка качества условий образовательных услуг, куда входит поддержание высокого уровня компетенций педагогов их непрерывное образование и повышение квалификации.

При оценивании качества процесса и результата образовательных услуг для выявления удовлетворённости образовательным процессом учащихся – анкета «Оценка деятельности педагога» (для учащихся) (Приложение 8).

Проводится мониторинг результативности учащихся по средствам карты педагогического мониторинга педагога, в которой отмечается по 10-ти бальной системе усвоение учащимися теоретических и практических знаний, развитие метапредметных навыков и уровня вовлеченности учащихся в образовательную деятельность; динамику образовательных результатов с учетом эмоционально-личностных, интеллектуальных, мотивационных и социальных черт участников (Приложение 11)

Для определения результативности обучающихся и педагогов, принимающих участие в конкурсах составлены анкеты, которые заполняют педагоги https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fdocs.google.com%2Fforms%2Fd%2Fe%2F1FAIpQLSd7d_dN8F-UIPIAttNGr9h73oHULBZq2EzmDF1gcUjB92yTYg%2Fviewform&cc_key
<https://vk.com/away.php?utf=1&to=https%3A%2F%2Fdocs.google.com%2Fforms%2Fd%2Fe%2F1FAIpQLSe8arzUrQmTZtVXdNYivxGMvnE5ux6uGvwu9unX-ON7IRhuKQ%2Fviewform>

При оценивании качества управления для предоставления образовательных услуг применяются «Анкета удовлетворенности участника кластера» и «Анкета удовлетворенности лидера кластера» (Приложение 9,10) и анкета для родителей обучающихся «Удовлетворенность родителей услугами дополнительного образования» (Приложение 12), а также «Опросник удовлетворённости профессиональной деятельностью» (Приложение 13).

Для понимания результата по итогам наставничества и успешности обучения молодых специалистов «Анкета на проведение анализа успешности внутрикорпоративного обучения» и анкета «Самообразование педагогов» (Приложение 6,7)

SWOT-анализ проводят кураторы кластеров.

Результатом успешного мониторинга будет аналитика реализуемой модели, которая позволит выделить ее сильные и слабые стороны, изменения качественных и количественных показателей социального и профессионального благополучия, расхождения между ожиданиями и реальными результатами участников образовательного процесса.

По результатам опроса в рамках мониторинга SWOT-анализ реализуемой модели работы кластеров.

Сбор данных для построения SWOT-анализа осуществляется посредством анкет. Анкета содержит открытые вопросы, закрытые вопросы, вопросы с оценочным параметром.

Процесс мониторинга для всех участников включает два подэтапа, первый из которых осуществляется на начало учебного года, а второй – по окончании. Соответственно, параметры фиксируются дважды.

По результатам годового мониторинга реализуемой модели работы кластеров административной командой составляется SWOT-анализ и даются рекомендации: предлагаются ответы на следующие вопросы, возникающие при анализе и оценке результатов оценочной процедуры:

1. Какие условия необходимо создать в центре для решения задачи в области анализа и оценки образовательных результатов?
2. Что можно посчитать и как интерпретировать? (перечень используемых показателей образовательной статистики).
3. Как это быстро посчитать и рассчитать? (использование возможностей электронных таблиц MICROSOFT EXCEL).
4. Можно ли этому верить? (рекомендации по обеспечению достоверности и объективности результатов).

5. Какие решения принять? (век решений по обеспечению объективности и при использовании результатов оценочных процедур).

6. Как обеспечить функционирование Внутренней системы оценки качества образования (ВСОКО)?

Мониторинг помогает, как выявить соответствие условий организации модели управления требованиям и принципам, так и отследить важные показатели качественного изменения образовательной организации, реализующей экспериментальную модель нелинейного наставничества, осуществляемую при работе кластеров, динамику показателей социального благополучия внутри образовательной организации, профессиональное развитие педагогического коллектива в практической и научной сферах.

**ОТДЕЛ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ
НЕВСКОГО РАЙОНА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**
Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования
Центр детского (юношеского) технического творчества "Старт+"
Невского района Санкт-Петербурга

**КОНЦЕПЦИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ
ДИВИЗИОНАЛЬНО-МАТРИЧНОЙ МОДЕЛИ**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	3
Переход от сегментной организационно педагогической модели к инновационно-матричной модели.	3
Кластерный подход.....	9
Расширение управленческой команды	10
Управление по целям.....	11
ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ	12

ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемая Концепция является инструментом реализации перспективного развития «Старт+» выработанного на основе *синтеза стратегий «долгосрочной перспективы» и «маркетинга»*, что представляется наиболее благоприятным вариантом развития Центра.

Указанный выше подход позволяет совместить преимущества маркетинговой стратегии, полное игнорирование которой в настоящее время и в ближайшем будущем невозможно, и проектно-стратегический подход, позволяющий Центра в полной мере реализовать преимущества своего внутреннего потенциала развития.

Сценарий программы направлен на разрешение противоречий своего развития:

1. между желаемым образом выпускника Центра и актуальным реальным поведением обучающихся;
2. между необходимостью реализации новых ценностей образования и недостаточной подготовленностью педагогов к реализации таковых в своей педагогической практике;
3. между требованиями использования новых педагогических технологий и недостаточной информированностью педагогического коллектива в механизмах обеспечения нового качества;
4. между стремлением педагогов и родителей достигнуть высокого уровня образованности и интеллектуальными и индивидуально-личностными возможностями учащихся;

Указанный сценарий предусматривает следующие идеи развития:

становление Центра как образовательной организации, эффективно работающей в условиях рынка образовательных услуг и обладающей высоким рейтингом в социальном пространстве района и города;

- становление Центра как эффективной образовательной организации, обеспечивающей широкий выбор образовательных маршрутов в условиях профильного обучения;
- становление Центра как пространства применения современных педагогических технологий, обеспечивающих возможности лично- ориентированного обучения;
- становление Центра как образовательной системы, использующей инновационные подходы к построению учебного плана с целью уменьшения психофизической нагрузки на учеников при сохранении высокого качества обучения;
- становление Центра как открытой педагогической системы, интегрированной в образовательное пространство города, использующей ресурсы Центра для интеграции с социальными партнерами для решения вопросов социализации школьников, их социальной адаптации и обеспечения конкурентного преимущества при поступлении в иные учебные заведения (начального и среднего профессионального образования, высшие учебные заведения);
- становление Центра как организации высокого уровня профессиональной компетентности и педагогического мастерства участников образовательного процесса;

Так как основная направленность ЦТТ «Старт+» – техническое творчество детей, то ведущей целью модернизация как организационной структуры, так и системы управления ориентированной как на обеспечение приоритетности указанного направления, так и на сохранение и интеграцию иных традиционно сложившихся направлений деятельности образовательного учреждения.

КЛЮЧЕВЫЕ ИДЕИ МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Переход от сегментной организационно-педагогической модели к инновационно-матричной модели.

В настоящее время организационно педагогическую модель центра можно характеризовать, как сегментную.

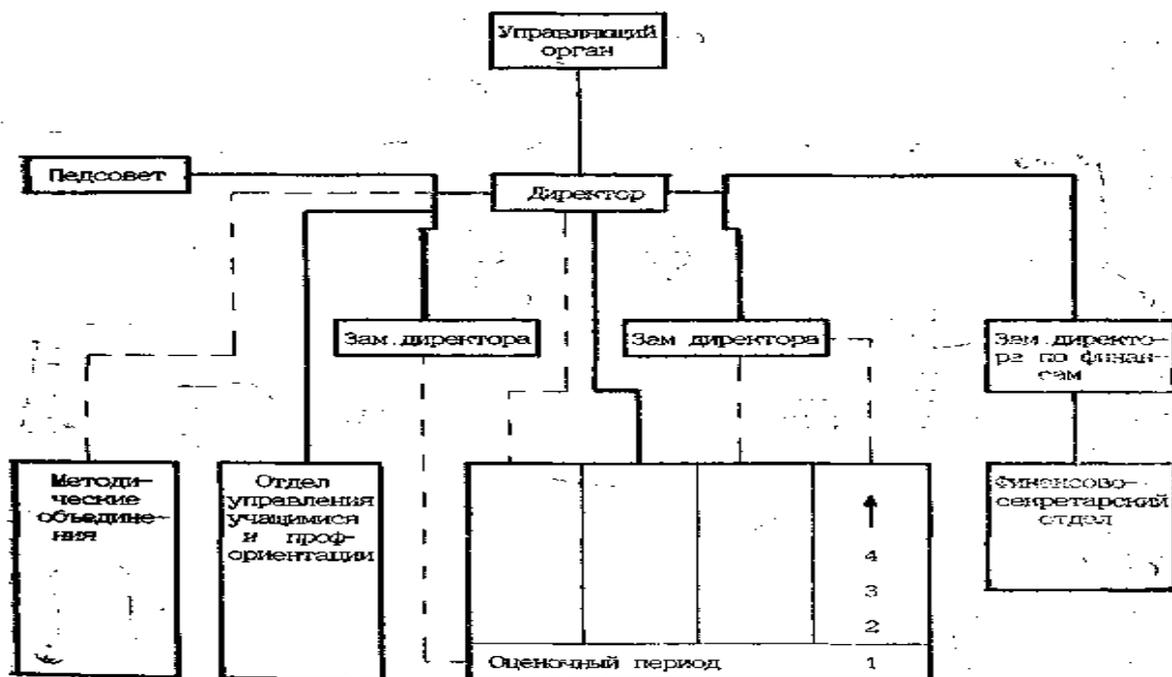


Рис. 2. Сегментная модель

Центральная организационная характеристика сегментной модели — это автономная позиция педагогов-предметников. Каждый педагог может руководствоваться в работе собственным стилем в рамках преподаваемого предмета. Это проявляется в его манере подготовки к уроку, в стиле работы (содержание, форма, отобранный материал), в его оценке учеников, а также в способе руководства учениками. Педагог может и не выполнять обязанности, не связанные с преподаванием в своих объединениях.

Организационные объединения являются образовательными секциями (вертикальными) в соответствии с образовательными группами или потоками.

Эта изолированная позиция педагогов усугубляется еще и тем фактом, что среди педагогов в этих единицах, нет значительных группировок: большинство педагогов входят в две или более неорганизованные группы, созданные для различных целей.

По терминологии Минтцберга наиболее значительный координационный механизм состоит из профессиональных навыков (мастерства) педагога-предметника. Эти навыки доминируют в поведении педагога: существует общепринятая норма, которой педагог должен придерживаться — «вмешивайся в работу другого педагога настолько минимально, насколько это возможно при выполнении твоих задач».

Кроме внутренних законов, профессиональных норм существуют, конечно, внешние законы, которые лимитируют самостоятельность педагогов и влияют на координационный механизм. Мы разделяем:

- внешние законы (стандарты): государственные предписания по поводу учебных программ, аттестационных и экзаменационных требований;
- внутренние законы (стандарты), связанные с возможностями и рамками работы, устанавливаемые органом управления и менеджментом.

Координирующая сила культуры в этой модели не велика. Тем не менее, модель определяет одну общепринятую и устойчивую норму: у каждого педагога есть свои собственные взгляды на человека, общество и преподавание; никто не в праве, используя давление «открыть» эти взгляды. Управляющий орган совместно с директором при поддержке (малочисленного) финансово-секретарского отдела, исполняют административные функции.

Основное поле их деятельности — обеспечение организации всем необходимым (оборудованием и т. д.) для нормальной работы, обеспечение финансами, найм персонала, надзор за состоянием зданий, соблюдение законодательства и т. д.

Директор занимает комплексную срединную позицию: с одной стороны он связан с преподавателем, с другой — с администрированием.

Если брать во внимание финансы и другое материальное обеспечение, то директор является ключевой исполнительной фигурой, в администрации. В силу его позиции, он влияет на решение всех вопросов, касающихся материального обеспечения.

Он ответственен перед инспекцией, власть придерживающими и родителями за все, что происходит в организации. В отношении педагогов-предметников «власть» его невелика. Формально, он может вмешаться лишь в том случае, если халатное отношение педагога к своим обязанностям становится очевидным. В этом случае он опосредованно проявляет власть как человек, отвечающий за использование ресурсов (оборудования, обеспечения образовательного процесса).

Он может стимулировать некоторые образовательные процессы, а может и прервать их, ограничения в ресурсах. В силу этого, стиль его управления можно назвать дистрибутивным стилем управления. Директор может также влиять на образовательный процесс, используя свой личный престиж. В сегментной организации присутствуют и позиции заместителей директора. Они являются ассистентами директора. В организационном смысле у них нет большой; значимости. Педагога напрямую обращаются к директору, т. к. заместители не являются представителями какого-то независимого уровня менеджмента. В случае расширения организации, заместители становятся ответственными за работу секций. В этом случае заместитель директора может стать вполне независимым руководителем «подсистемы».

Сегментная модель состоит из определенного количества секторов, слабо связанных друг с другом: структура эта не очень важна для коммуникации, и еще меньше — для консультаций. Прежде всего она применяется для разделения между администрацией и педагогами. Изменение или развитие является результатом консультаций между управляющим органом и директором. В дальнейшем, с директором общаются только те педагога, которым в работе необходимо какое-либо оборудование или средства, а также педагога, которые проявляют инициативу для получения определенных ресурсов.

Как следствие этой индивидуализированной модели поведения, возникает определенный феномен: использование ресурсов и оборудования принимает специфический характер, т. е. нет четкой стратегии пользования ресурсами, выработанной совместно управляющим органом, директором и педагогами, т.е. нет базы для наиболее рационального использования имеющихся ресурсов. Сегментный характер отражается также на деятельности педагогов.

Каждый педагог может работать по собственной программе в рамках определенных предписаний и полученных ресурсов. Только сам педагог может оценить своих учащихся и то, как он выполняет свои обязанности. Педагога не слишком осведомлены о профессиональном мастерстве друг друга; они только знают, что для преподавания нужно пройти обязательное обучение. Формально педагога не обязаны сотрудничать внутри своего методического объединения. Используя неформальную коммуникацию они пытаются решить проблемы распределения учебных кабинетов, совместного использования материально-технической базы (пособия для занятий, конструкторы, и т.п.) в параллельных объединениях, «утрясти» вопросы с расписанием. На общем собрании педагогов решается вопрос о критериях, приема новых учащихся, оценке и переводе учащихся на следующий год обучения.

Для того, чтобы такая организация могла адекватно функционировать, необходим отбор учащихся в соответствии с их способностями, правильное размещение их в различные потоки и группы.

Организация оказывает большое внимание процессу продвижения и профессионального консультирования, когда учащимся помогают в выборе направленностей, подходящего учебного объединения, лучшей предметной группы или другого кружка, в который он может перейти. Исходя из этого, организация нуждается в специалистах, обладающих знаниями и мастерством в данном виде управления учащимися.

В принципе, педагоги обязаны быть наставниками учащихся. Однако формального описания данной роли и обязанностей лица, их исполняющего, нет. Часто эти обязанности выполняются на минимальном уровне. Одним из последствий данного феномена является тот факт, что организация имеет ограниченные возможности для коррективного управления (например, тренинг учащихся с неадекватным поведением).

Для коррективного управления необходима широкая коммуникация и кооперация (обращение руководителя объединения к консультанту за информацией, обмен информацией об учениках между консультантом, руководителем объединения и заинтересованными педагогами). Такие контакты мало согласуются с минимальной консультативной структурой сегментной организации; наличие этих контактов внутри организации зависит от добровольного желания педагогов.

Сегментный характер организации проявляется и в отношениях с окружающей средой – организация носит преимущественно закрытый характер.

Контакты организации с родителями осуществляются только по поводу их собственных детей. Они не имеют ничего общего с определением стратегии организации в более широком смысле. В других отношениях организация не слишком приспособлена к стимулированию пополнения ее извне и осуществлению контактов с окружающей средой.

Своеобразная логичность сегментной организации состоит прежде всего в ее неспособности достичь стратегических решений, которые отражали бы всю образовательную систему. Различные субъекты – будь то личности (педагога, директора) или группы (управляющий орган, педсовет), имеют более или менее автономные обязанности, они могут выполнять эти обязанности, минимально используя коммуникацию и консультации. Иногда этот тип организации соотносят с «системой свободного соединения»

Слабости, присущие сегментной организации:

а) Одним из результатов отсутствия коллективной выработки стратегии является минимальная возможность для планирования изменений, и, следовательно, для развития. Изменения, связанные с обучением, возможны внутри каждой отдельной группы, где преподает тот или иной педагог.

Педагог может улучшать процесс преподавания в рамках собственных занятий, при условии, что это не доставляет «неудобства» его коллегам.

Более глубокие изменения в образовательном обеспечении не могут быть достигнуты спланированным совместно подходом (если только нет специальной договоренности между определенным числом педагогов). Поэтому развитие системы становится возможным только тогда, когда директор, управляющий орган и/или определенное число педагогов намерено не начать работать в стиле, не соответствующем сегментной модели. Они могут нарушить границы (сегментной организации) и установить более тесное сотрудничество. Поступая таким образом, они нарушают (культурные) нормы сегментной организации и могут столкнуться с серьезной оппозицией.

б) По тем же причинам отношения в организации (о которых мы уже говорили), определяют тот факт, что внешние ресурсы и возможности вряд ли могут быть продуктивными. Чтобы попытаться начать системно ориентированные консультации, необходимо, чтобы директор и/или одна или более группы внутри организации (например, проектная группа) была подготовлена к кооперации больше, чем этого требуют нормы существующей модели.

Для адекватного функционирования сегментной модели (также, впрочем, как и для других моделей), необходимо, чтобы педагоги полностью были способны выполнять свою задачу (т. е. имели необходимые знания, навыки, умения, квалификацию, способности и т. д.). Как и в других моделях, в сегментной модели это условие не всегда бывает удовлетворительным.

Типичным для сегментной модели является то, что неудовлетворительная работа части педагогов может в большей мере быть скрыта: педагоги ответственны за предметное преподавание и соответствующие результаты учащихся; они мало делятся с другими коллегами или директором проблемами, возникающими в процессе преподавания.

Аксиомой является то, что невысокие успехи учащихся могут быть отнесены за счет их недостаточных способностей или неправильного отбора. Модель предполагает, что педагог САМ

осознает недостатки в том или ином аспекте своей работы и способен их самостоятельно устранить. Если тем не менее ему не удастся это сделать, директору, его коллегам увидеть их очень трудно, а тем более вмешаться в работу преподавателя. Этот недостаток будет пропорционально уменьшаться с развитием профессионализма учителя.

Исходя из сказанного выше представляется необходимым переход к инновационно-матричной организационно-образовательной модели

Основные положения матричной организации:

1. Маленькая команда – это великолепно;
2. Координация и принятие решений лучше всего происходят на низших уровнях;
3. Две роли – преподавателя и «управленца» учащимися лучше всего интегрировать в одном лице;
4. Люди в организации рассматриваются как команда актеров, «творящих» собственную учебную программу в соответствии со своими целями и потребностями своих учеников.

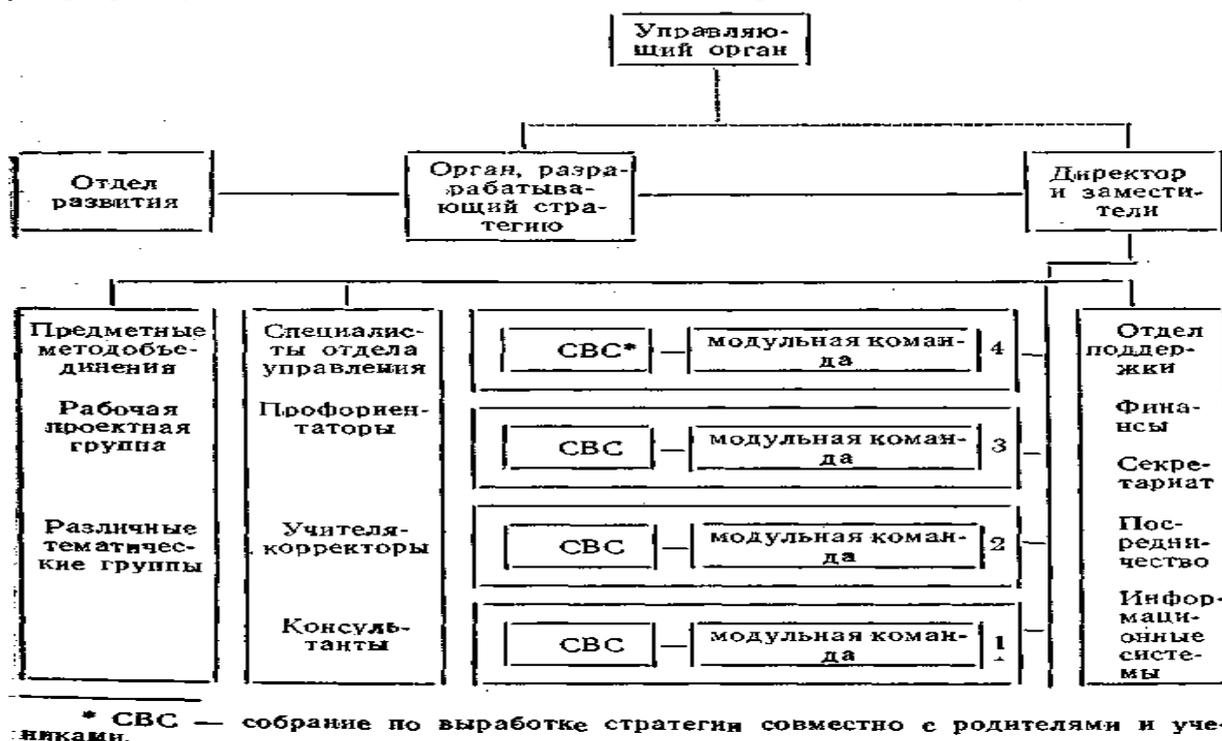


Рис.3 матричная организация

В матричной организации преподавание и управление полностью интегрированы.

Дуальность матричной организации разрешается путем введения структуры маленьких по размеру команд (6-10 участников), которые автономны в своей работе (не полностью, но в значительной мере). В каждой матричной «команде» ее участники в высокой степени разделяют взгляды друг на друга на образование и на два его аспекта – преподавание и управление. Каждая «команда» работает с постоянным составом учеников на протяжении нескольких лет. Каждая команда ведет все предметы, часто один педагог преподает несколько предметов. В лучшем случае, педагог – член только одной команды.

Внутри существующих официальных предписаний в западных странах это практически невозможно. Соответственно некоторые педагоги должны работать в двух – трех командах. Это может (хотя и не обязательно) привести к столкновению культур различных «команд». Каждый педагог выполняет две функции: преподавательскую и функцию управления учащимися; педагоги проходят более широкий тренинг, чем обычный предметно-ориентированный.

Некоторые негативные проявления данного феномена: педагог должен забывать свой предыдущий опыт, т. е. как он преподавал раньше; стать «специалистом во всем», научиться «подлаживаться» под учащихся. Интенсивный внутренний тренинг является необходимым условием

для функционирования матричной команды. Так как команды работают автономно, их учебные программы могут быть гибкими. Учебная программа выбирается той или иной командой, исходя из следующих положений:

- что по мнению педагогов дети должны знать, чтобы усвоить образовательный материал;
- исходя из социальных и личных потребностей учащихся; исходя из тенденций в локальном сообществе.

«Командная» организация и перманентные группы учащихся позволяют реализовать различные цели обучения – когнитивные, личные, а также социальные.

Модульная организация может справиться только с ограниченным набором правил (стандартов), принимаемых в качестве координационного механизма.

Каждая команда достаточно мала, чтобы координацию можно было осуществлять с помощью неформальных личных контактов, при том, что (естественно) один из членов «команды» формально выполняет обязанности менеджера. Отношения между «командами» свободные, поэтому потребность в многочисленных координирующих процедурах невелика.

Задачей менеджмента (предельно расширенного) является содействие в развитии такой культуры, которая подводит общий базис под функционирование модульных единиц и включает: общие взгляды на образование, на роль педагога в группе, на важность обратной связи, на собственно профессиональное развитие педагогов.

Это общая платформа включает стратегию и другие основные условия, касающиеся всех модульных единиц. Как бы то ни было, у каждой «команды» остается обширная возможность для развития собственной культуры, рождающейся в взаимодействии педагогов и группы их учеников (60—100 человек) в рамках собственной стратегии «команды».

Руководящий менеджмент стимулирует индивидуальность каждой матричной единицы, а также содействует необходимому взаимному приспособлению и регулированию между ними. Последнее обеспечивается:

Информацией (через хорошо оснащенный секретарский отдел).

Поощрением заключения контрактов между модульными единицами.

Модульная организация работает не столько на принципах «булавочной» организации (как в моделях 3 и 4), но 4 на принципах контрактного менеджмента. Это значит, что модульные единицы ведут переговоры друг с другом, а также с руководящим менеджментом.

Важным аспектом деятельности матричной организации является связь с родителями. С самого начала родители должны быть проинформированы о идеях и ценностях той матричной единицы, к которой будет принадлежать их ребенок. Родители должны также принимать участие в выработке стратегии матричной единицы и, если возможно, оказывать ей практическую поддержку. Каждая модульная «команда» вынуждена оказывать особое внимание родителям не только потому, что они играют важную роль в процессе управления учащимися, но и потому, что они – часть социальной среды, окружающей организацию.

«Обобщенные и разделенные» способности педагогов внутри матричной команды позволяют интегрировать образовательные процессы, не прибегая к сложной организации со множеством координационных механизмов. Модульная единица демонстрирует высокую степень гибкости, т. к. каждая «команда» может приспособить стратегию к потребностям учеников своей группы. В работе команды, естественно, будут определенные ограничения, возникающие потому, что ресурсы команды не беспредельны. И даже заключение контракта о сотрудничестве с другой единицей не снимает этих ограничений. Возможность для развития и изменения тоже ограничена, но теперь уже культурой команды. Как бы то ни было, каждый год одна команда заканчивает свое существование и на смену ей должна прийти другая. С каждой новой командой в жизнь организации вливается свежая струя.

КЛАСТЕРНЫЙ ПОДХОД

Одним важнейших механизмов в развитии образовательной системы Центра является кластерный подход на основе взаимодействия, партнерства, сотрудничества, наставничества, диалога между заинтересованными субъектами как внутри учреждения, так и вне его.

Под кластерным подходом к развитию образования понимается взаимно и саморазвитие субъектов кластера «в процессе работы над проблемой», осуществляемое на основе устойчивого развития партнерства, усиливающего конкретные преимущества, как отдельных участников, так и кластера в целом.

Кластером является совокупность согласованно действующих на основе общей цели субъектов, которые объединены определёнными договорными отношениями, определяющие роли субъектов и регулирующие их деятельность.

Таким образом, при реализации кластерного подхода можно выделить несколько ключевых моментов. Это наличие:

- общей цели;
- правовой основы совместной деятельности субъектов;
- разработанных механизмов взаимодействия между субъектами, объединяющимися в кластер;
- механизма управления реализацией кластерного подхода;
- технологий реализации кластерного подхода в соответствии с декларируемыми общими целями.

В ходе использования кластерного подхода к управлению образовательной системой мы исходим из следующих **теоретических и методических положений**:

1. кластеры – это форма сети, в которой обеспечивается наличие определенных форм общности и повышается частота и уровень взаимодействия;

2. кластеры характеризуются различной степенью зрелости, развитости. Построение кластера может осуществляться **в трех сценариях**:

- «сверху вниз», т.е. с первоочередным образованием органов совещательной координации и мониторинга, определением стратегии кластера в целом и его ресурсной поддержкой;
 - «снизу вверх», т.е. выстраивание отдельных проектов и программ, интегрирующих потенциальных участников кластера;
 - смешанный вариант, когда параллельно во времени сочетаются оба подхода.
- В рамках данной стратегии мы основываемся на третьем подходе.
- Говоря о принципах формирования кластера, отметим, что в этом качестве может выступать:
- общность интересов потенциальных участников – одни и те же или взаимосвязанные области деятельности, общий рынок или сфера активности;
 - концентрация – расположение, удобное для регулярных контактов;
 - взаимодействие – взаимосвязи, взаимозависимость с большим разнообразием формальных и неформальных отношений.

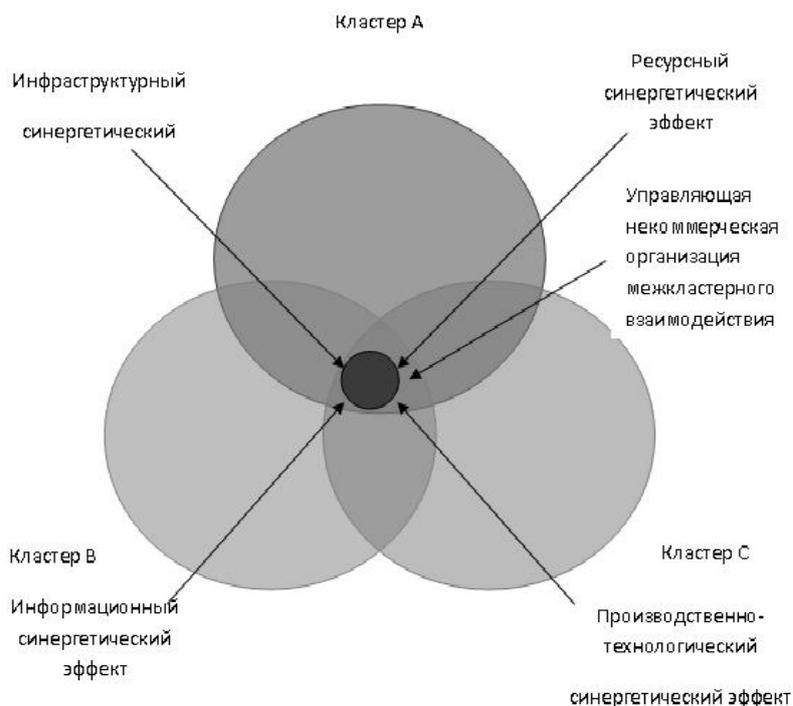


Рис. 3. Модель межкластерного взаимодействия

Наиболее важным аспектом применения кластерного подхода к управлению развитием Центра является идея межкластерного взаимодействия, в рамках которой:

1. Каждый содержательный кластер рассматривается как «инкубатор» инновационных идей и практик в соответствии с его тематикой.

2. В рамках межкластерного взаимодействия эти идеи диссеминируются в другие кластеры, что соответствует ключевым идеям проектно-ресурсного подхода, когда деятельность каждого кластера в рамках системы образования становится не только ресурсопотребляющей, но и ресурсопорождающей.

3. Указанное взаимодействие порождает четыре синергетических эффекта:

- *инфраструктурно-синергетический* – межкластерное взаимодействие создает новое качество инновационной инфраструктуры, основанной на совместно-распределенной деятельности, как внутри кластера, так и в рамках межкластерного взаимодействия;
- *ресурсно-синергетический* – межкластерное взаимодействие позволяет более рационально использовать различные ресурсы от материальных, до информационных, обеспечивая устранение дублирования работ в рамках развития образовательной системы Центра;
- *информационно-синергетический* – межкластерное взаимодействие позволяет в полной мере реализовать принципы «управления знаниями» создающие предпосылки для содержательных новаций, позволяющих интегрировать информационные ресурсы на метапредметной основе; управленческих новаций, позволяющих создавать условия для стратегий деятельности.
- *производственно-технологический* – межкластерное взаимодействие позволяет создать особую ресурсную базу обеспечения качества образования, включающую организационный, технологический, программно-методический и общественный ресурс, нетиповые организационные формы взаимодействия

РАСШИРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Развитие системы управления Центром будет осуществляться в логике становления управленческо-организационной структуры с расширенной управленческой командой.

Указанная модель предусматривает, что в состав управленческо-организационной структуры включены много сотрудников образовательного учреждения.

При этом не все они обязательно имеют формально управленческие должности, но несут ответственность за то или иное направление работы.

В этой технологии взаимодействия управленческо-организационных структур направления деятельности учреждения достаточно узко дифференцированы, каждым направлением управляет отдельный специалист, руководитель и его заместители имеют функции общей координации деятельности, принятия особо важных управленческих решений.

Важная роль в принятии решений и их реализации принадлежит проектным командам. При этом команды могут существовать более или менее длительно, в зависимости от задачи.

Состав команды формируется из разных сотрудников, которые равны в своих правах, независимо от формальных должностей в образовательном учреждении причем в проектную команду может входить не только специалист образовательного учреждения, но и ученик или родитель.

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Управление по целям (далее УПЦ) является разновидностью «управления с максимальной свободой исполнителя». В него входит контроль результатов деятельности объекта управления и сопоставления его с долгосрочными целями его деятельности.

Ключевыми принципами «управления по целям» выступают:

1. Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

2. Цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и "снизу вверх" для достижения релевантности к сотруднику

3. Участие в принятии решений. Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе МВО цели не просто "спускаются сверху", они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом.

4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь

Предполагается, что указанный подход позволит:

1. Выстроить иерархию целей (от стратегических целей до оперативных целей сотрудников);

2. Согласовать цели на всех уровнях управления;

3. Разработать понятные и принятые сотрудниками критерии оценки их труда;

4. Обеспечить постоянную обратную связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании

ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



Рис.4. Организационно-управленческая модель

На основе указанных выше принципов предполагается согласованная модернизация как организационной структуры Центра, так и системы управления.

Концепция предполагает переход от **линейно функциональной модели** (разделение на отделы и наличие трехуровневой системы управления: директор- заместители- руководители отделов) к **дивизионально-матричной структуре** (см рис 2.) в рамках которой:

1. Сохраняется трехуровневая структура управления, но рамках организационной структуры выделяются **«штабные подразделения»**, обеспечивающие деятельность учреждения, систему его внешних связей, реализации функций в рамках образовательной системы района и развитие учреждения и **функционально-педагогические подразделения – кластеры**.

2. Вместо **отделов** формируются **содержательные кластеры** деятельность которых интегрирует образовательную, методическую и инновационную деятельность на основе инверсивного наставничества. Под инверсией в наставничестве понимается «целенаправленное создание возможностей для быстрой смены социально-педагогической роли, что существенно облегчает для опытных педагогов выход за рамки привычных образовательных парадигм, способствует профессиональной адаптации и развитию молодых педагогов в условиях поликультурной педагогической среды, предполагает открытость и доступность профессионально значимой информации и опыта, а также наличие среды для совместной культуротворческой деятельности.

3. Заместители директора выполняют функции кураторов «штабных подразделений» и функциональных руководителей кластеров по направлению своей деятельности, тогда как линейное руководство деятельностью кластеров сосредотачивается в руках их **лидеров**.

Предлагаемая модель позволяет:

- Привести организационную структуру Центра в соответствии с выполняемыми им основной (образовательная) и вспомогательной (социально-интегративная, ориентированная на развитие РСО и сетевого взаимодействия) функцией.
- осуществить диверсификацию управления различными направлениями деятельности Центра связанными как образовательной (внутренней), так и социокультурной (внешней, ориентированной на потребности РСО) деятельностью.
- разделить линейную и функциональные составляющие управления, на основе более четкой специализации руководителей второго и третьего уровня и лидеров кластера.
- интегрировать в деятельности кластера педагогическую, методическую и инновационную составляющие, обеспечивая целостность и согласованность профессиональной деятельности педагогов и их профессионально-личностного развития.
- реализовать ключевые принципы «управления по целям», обеспечивающие высокую адаптивность образовательной системы Центра в условиях высокой динамичности образовательной среды.

Характеристика педагогического контингента ГБУ ДО ЦД(Ю) ТТ «Старт+»

№ п/п	Показатель	Значение
1	Численность педагогических работников, чел.	49
1.1	численность педагогов с первой квалификационной категорией, чел.	14
1.2	численность педагогов с высшей квалификационной категорией, чел.	7
2	Численность педагогических работников по стажу педагогической работы, чел.	
2.1	численность педагогов со стажем от 0-5 лет, чел.	19
2.2	численность педагогов со стажем от 6-10 лет, чел.	12
2.3	численность педагогов со стажем от 11-15 лет, чел.	5
2.4	численность педагогов со стажем от 16-20 лет, чел.	6
2.5	численность педагогов со стажем от 21-30 лет, чел.	3
2.6	численность педагогов со стажем от 31 и выше, чел.	5
3	Численность педагогических работников по возрасту, чел.	
3.1	численность педагогов в возрасте до 25 лет, чел.	9
3.2	численность педагогов в возрасте до 35 лет, чел.	25
3.3	численность педагогов в возрасте от 35 и выше лет, чел.	15

**АНКЕТА
для выявления компетенций лидера кластера**

ФИО педагога _____

Место работы _____

Должность _____

Стаж _____

№ п\п	Вопрос	Ответ
1	Есть ли опыт работы в качестве лидера/наставника?	<ul style="list-style-type: none"> • Да; • Нет.
2	Почему Вы хотите стать лидером кластера?	<ul style="list-style-type: none"> • Хочу быть полезным; • Хочу, чтобы кто-то не совершал мои ошибки; • Хочу, чтобы мой авторитет признавали; • Хочу научиться общаться с молодым поколением; • Хочу развить свое мышление, общаясь с молодым поколением; • Другое _____.
3	Какие у вас есть качества, навыки или другие характеристики, способные принести пользу?	<ul style="list-style-type: none"> • Умение планировать; • Умение взаимодействовать/сотрудничать; • Умение адаптироваться; • Умение работать самостоятельно; • Умение анализировать; • Знание предмета/опыт работы; • Другое _____.
4	Сколько времени в неделю вы готовы уделять кластеру?	<ul style="list-style-type: none"> • Не более 1 часа; • 1-2 часа; • 2-3 часа; • Более 3 часов; • Другое _____.
5	Вы готовы регулярно и открыто общаться с куратором программы, ежемесячно предоставлять информацию о вашей деятельности, а также получать отзывы относительно его?	<ul style="list-style-type: none"> • Да; • Нет.
7	В каких обучающих мероприятиях вы	<ul style="list-style-type: none"> • В очных семинарах/лекциях/конференциях; • В дистанционных семинарах/лекциях/конференциях; • В очных курсах повышения квалификации;

	готовы принимать участие?	<ul style="list-style-type: none"> • В дистанционных курсах повышения квалификации; • В очных курсах переподготовки; • В дистанционных курсах переподготовки; • Другое _____.
8	Готовы ли вы работать с людьми группы риска и ОВЗ?	<ul style="list-style-type: none"> • Да • Нет • Затрудняюсь ответить • При необходимости, да
9	В чем Вы видите результаты осуществления Вами лидерства в кластере?	<ul style="list-style-type: none"> • В эффективном выполнении конкретных поручений наставляемым; • В положительной мотивации наставляемого к учебе/работе; • В саморазвитии; • В осознанности; • В личной продуктивности • • В самоопределении; • В самостоятельности наставляемого; • Другое _____.
10	Какими нижеперечисленными качествами на Ваш взгляд должен обладать лидер?	<ul style="list-style-type: none"> • Сопереживание; • Строгость; • Чувствительность; • Проницательность; • Авторитетность; • Пунктуальность; • Уважение к личности; • Поощрение инициативы ; • Самокритичность; • Внимательность; • Требовательность; • Желание развиваться; • Другое _____.
11	Какими нижеперечисленными качествами на Ваш взгляд Вы обладаете?	<ul style="list-style-type: none"> • Сопереживание; • Строгость; • Чувствительность; • Проницательность; • Авторитетность; • Пунктуальность; • Уважение к личности; • Поощрение инициативы; • Самокритичность; • Внимательность;

		<ul style="list-style-type: none"> • Требовательность; • Другое _____.
--	--	--

Самоанализ

Мои сильные стороны (3-5)	В каких ситуациях и каким образом они проявляются
Мои слабые стороны (3-5)	В каких ситуациях и каким образом они могут стать позитивными

Портрет наставника: _____

Рекомендовано:

Лидер кластера _____

Обучение _____

Другое _____

Дата _____ Ответственное лицо _____

ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ КАРТА
"Оценка готовности педагога к участию в инновационной деятельности"

Инструкция: *Уважаемые коллеги! Оцените, пожалуйста, предложенные критерии своей готовности по 5-балльной шкале.*

№	Критерии	1	2	3	4	5
I. Мотивационно-творческая направленность личности						
1	Заинтересованность в творческой деятельности					
2	Стремление к творческим достижениям					
3	Стремление к лидерству					
4	Стремление к получению высокой оценки деятельности со стороны администрации					
5	Личная значимость творческой деятельности					
6	Стремление к самосовершенствованию					
Всего:						
II. Креативность педагога						
7	Способность отказаться от стереотипов в педагогической деятельности, преодолеть инерцию мышления					
8	Стремление к риску					
9	Критичность мышления, способность к оценочным суждениям					
10	Способность к самоанализу, рефлексии					
Всего:						
III. Профессиональные способности педагога к осуществлению инновационной деятельности						
11	Владение методами педагогического исследования					
12	Способность к планированию экспериментальной работы					
13	Способность к созданию авторской концепции					
14	Способность к организации эксперимента					
15	Способность к коррекции своей деятельности					
16	Способность использовать опыт творческой деятельности других педагогов					
17	Способность к сотрудничеству					
18	Способность творчески разрешать конфликты					
Всего:						
IV. Индивидуальные особенности личности педагога						
19	Работоспособность в творческой деятельности					
20	Уверенность в себе					

21	Ответственность					
Всего:						

Обработка результатов

На основе полученных результатов делаются выводы:

- о высоком уровне готовности педагога к участию в инновационной деятельности – набрано от 84 до 71 балла;
- среднем уровне – от 70 до 55 баллов;
- низком уровне – менее 55 баллов.

Опросник педагога для самоанализа
(Заполняется ежемесячно)

1. Как бы Вы себя охарактеризовали в качестве педагога? (7 определений)

2. В чем заключается успех вашей работы?

3. Что самое трудное в вашей работе?

4. Какое у Вас самое яркое впечатление за прошедший месяц?

АНКЕТА
«Самообразование педагогов»

Инструкция: Уважаемые коллеги! Ответьте на предложенные вопросы:

1. Нужен ли педагогу план самообразования? Почему? Обоснуйте свое мнение.
2. Как сочетается ваша индивидуальная тема самообразования с проблемами образовательного учреждения?
3. Планируете ли вы исследовательскую работу? В чем она заключается?
4. Какую литературу (психологическую, педагогическую, по содержанию своего объединения) вы изучали в соответствии с индивидуальной темой самообразования? Посоветуйте своим коллегам наиболее интересные работы.
5. Как вы планируете этапы работы над своей темой самообразования?
6. Какие трудности вы испытываете при работе над индивидуальной темой самообразования? Как преодолеваете их? Какая и чья помощь вам необходима?

Обработка результатов: Анализ ответов педагогов и выделение перспективных тем самообразования.

АНКЕТА
на проведение анализа успешности внутрикорпоративного обучения

1. Какое событие сыграло значительную роль в повышении качества вашей работы? _____
 2. Общение с кем из коллег более всего способствует вашей работе, заряжает вас, повышает творческий потенциал? _____
 3. Какая статья, книга, лекция, беседа, посещенный занятие, событие вне школы оказались очень полезными для вас в профессиональном плане? _____
 4. Какую роль в повышении ваших профессиональных знаний и умений играет администрация школы? _____
- 10 баллов - большую, 0 баллов - никакую.*
5. Какое из профессиональных учебных занятий оказалось для вас полезным? _____
 6. Представляют ли для вас интерес подборки по предметам, книги, статьи, методические пособия, карточки передового педагогического опыта, накапливаемые в школьной библиотеке или у заместителя директора по учебно-воспитательной работе? _____
- Да. Не очень. Нет*
7. Нужна ли вам помощь в активизации вашей работы по самообразованию (помочь в выявлении проблем, подсказать темы, помочь с поиском литературы, помочь консультацией и совместным обсуждением)? _____
- Да. Нет*
8. Готовы ли вы поделиться тем новым, что открылось для вас в этом учебном году? _____
- Да. Нет*

После обработки полученной информации приступить к формированию плана переподготовки и определения тематики самообразования учителей.

«Оценка деятельности педагога» (для учащихся)

На каждый вопрос необходимо ответить «да» или «нет».

Вопрос	Да	Нет
Я внимательно слушаю объяснение педагога на занятии.		
На занятии я часто думаю о своем.		
На занятии я часто занимаюсь делами, не имеющими отношения к теме.		
Мне не хочется приходить на эти занятия.		
Если будет контрольная проверка, я покажу хорошие знания.		
Я жду этого занятия.		
Я все время жду, когда же кончится занятие, и все время смотрю на часы.		
Темп занятия слишком быстрый для меня.		
Мне очень трудно выполнять задания.		
Мне нравится задавать вопросы педагогу.		
Если мне что-то непонятно, я всегда обращаюсь к педагогу.		
Мне интересно читать дополнительную литературу по этому предмету.		
Педагог умеет и любит пошутить, при этом он никогда не задевает мое человеческое достоинство.		
Я очень устаю на занятиях.		
Я знаю, что если наш педагог не прав, он обязательно извинится.		
Информация, которую я получаю на занятии, пригодится мне в дальнейшей жизни.		
Авторитет среди учеников.		
Насколько интересны объяснения педагога?		
Умеет ли педагог находить оригинальные решения в сложных ситуациях?		
Повезло ли Вам, что Вы учитесь у данного педагога?		
Нравятся ли Вам: внешний вид педагога, его манера говорить, его манера шутить?		
Нравится ли Ваш педагог Вашим родителям?		

Анкета удовлетворенности участника кластера

ФИО _____

Инструкция: Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 – самый низший балл, а 10 – самый высокий.

3. Эффективность работы кластера в течении учебного года	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Уровень комфорта при общении с лидером	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Качество мероприятий на выявление интересов и профессиональных предпочтений (профориентационные тесты, педагогические игры, встречи с представителями предприятий, экскурсии на предприятия)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Полезность организованных для Вас мероприятий, подразумевающих развитие навыков презентации, самопрезентации, коммуникации и организации (демодни, конкурсы проектных ученических работ, дискуссии)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Качество отработки ролевых практик конкретной деятельности, включая профессиональную и межличностную коммуникацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Качество передачи Вам необходимых практических навыков	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Помощь в раскрытии и оценке своего личного профессионального потенциала	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Ощущение поддержки наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Что Вы ожидали от программы и своей роли? _____

12. Насколько оправдались Ваши ожидания?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Оглядываясь назад, понравилось ли Вам участвовать в работе кластера? [да/нет]

14. Хотели бы Вы продолжить работу в таком формате? [да/нет]

15. Появилось ли у Вас лучшее понимание собственного профессионального будущего? [да/нет]

Анкета для родителей обучающихся
Удовлетворенность родителей услугами дополнительного образования

1. Удовлетворены ли Вы организацией учебно-воспитательного процесса?
 Нет
 Да
2. Удовлетворены ли Вы профессионализмом педагога дополнительного образования?
 Нет
 Да
3. Удовлетворены ли Вы качеством учебно – воспитательного процесса?
 Нет
 Да
4. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями педагогов с обучающимися?
 Нет
 Да
5. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями педагогов с родителями?
 Нет
 Да
6. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями среди детей в объединении (кружке, секции)?
 Нет
 Да
7. Удовлетворены ли Вы успехами Вашего ребенка в результате занятий в кружке (секции)?
 Нет
 Да
8. В чем Вы видите смысл дополнительного образования?
 Развитие интересов, способностей ребенка
 Подготовка к получению профессии
 Самопознание и самосовершенствование ребенка
 Возможность стать успешным человеком
 Познание, понимание окружающей жизни
9. Удовлетворены ли Вы степенью информированности о деятельности учреждения дополнительного образования, которое посещает Ваш ребенок, посредством информационно – коммуникативных технологий?
 Нет
 Да
10. Удовлетворены ли Вы состоянием материально – технической базы учреждения?
 Нет
 Да

11. Удовлетворены ли Вы санитарно – гигиеническими условиями учреждения?

- Совершенно не удовлетворены
- Скорее не удовлетворены
- Затрудняюсь с ответом
- Скорее удовлетворены
- Полностью удовлетворены

Приложение 13

Опросник удовлетворённости профессиональной деятельностью

Инструкция

Уважаемые педагоги, в следующих разделах анкеты приводятся различные характеристики профессиональной деятельности в учреждении. Каждая из характеристик оценивается по двум шкалам: "Насколько важна характеристика" (в принципе, для оценки учреждения, как конкретного, так и любых других) и "Насколько учреждение соответствует" (учреждение в котором Вы работаете). Оцените их по шкалам от 1 до 5, где 1 - не соответствует/неважна, 5 - полностью соответствует/очень важна.

№ п/п	Вопрос	Насколько учреждение соответствует данной характеристике	Насколько важна характеристика для профессиональной деятельности
1.	Четкое понимание своих должностных обязанностей		
2.	Достаточное материально-техническое обеспечение для реализации профессиональной деятельности (развивающая среда, пособия, интерактивная доска, ноутбук)		
3.	Наличие поощрительной системы от руководителя		
4.	Благоприятное отношение с родителями воспитанников		
5.	Насколько учреждение соответствует данной характеристике		
6.	Комфортное рабочее место (наличие удобный стол, стул, достаточная освещенность)		
7.	Признание руководителя и коллег		
8.	Возможность участия в конкурсах профессионального мастерства		
9.	Возможность прохождения курсов повышения квалификации		
10.	Возможность карьерного роста		
11.	Способность видеть результат своей работы (Детские успехи, динамика развития детей)		
12.	Объем бумажной работы, которая выполняется на рабочем месте (в рабочее время)		

13.	Отсутствие необходимости искать дополнительный источник заработка		
14.	Нормированный рабочий график		
15.	Соответствие знаний, умений и навыков размеру заработной платы		
16.	Соответствие уровня загруженности уровню заработной платы		
17.	Наличие интересных корпоративных мероприятий		
18.	Сплоченность коллектива		
19.	Отлаженная система коммуникации с коллегами и руководством		
20.	Объективность руководителя в защите прав и интересов сотрудников		
21.	Возможность открыто высказывать свое мнение и позицию		
22.	Хорошо организованная система наставничества		
23.	Руководитель по достоинству оценивает предложения сотрудников		
24.	Руководитель способен мотивировать сотрудников на продуктивную работу и ответственное отношение к ней		
25.	Наличие на рабочем месте компьютера и иных технических устройств		
26.	Оказание помощи в работе с компьютером и ИКТ-технологиями		
27.	Достаточное компьютерное программное обеспечение на рабочем месте		
28.	Какие еще характеристики организации профессиональной деятельности в учреждении для Вас важны		