

# Новые механизмы управления учреждением дополнительного образования детей



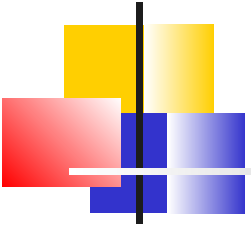
Золотарева Ангелина  
Викторовна



# Особенности управления УДОД

---

- *сложность управляемого объекта;*
- *проблемы информационного обеспечения;*
- *несовпадение целевых ориентаций участников образовательного процесса;*
- *трудности практической реализации ДО;*
- *цели управления связаны с педагогическими целями;*
- *ведущим стилем управления является стиль сотрудничества;*
- *ведущие функции управления – социально-психологические функции;*
- *деятельность управления выходит за рамки образовательной деятельности*



---

***Управление в широком смысле  
– это регулирование состояния  
системы в целях получения  
нужного результата.***



# Целевые функции управления

---

- *Обеспечение содержания деятельности;*
- *Создание условий для деятельности*



# Предпосылки появления новых механизмов управления УДОД

---

- Новые требования к качеству образования;
- Введение Федеральных государственных образовательных стандартах (ФГОС) общего образования;
- Утверждение Федеральной целевой программы развития образования на 2011-2015 годы;
- Выход Национальной образовательной инициативы «Наша новая школа»;
- Послания Президента РФ Дмитрия Медведева Федеральному собранию 2008 - 2010 г.г.



# Механизм 1.

---

- *Всеобщее управление качеством  
(менеджмент качества)*



# **Под новым качеством общего образования понимается:**

---

- **Соответствие целей и результатов общего образования современным социальным требованиям;**
- **Соответствие содержания образования его целям и познавательным возможностям учащихся;**
- **Соответствие условий образовательной деятельности требованиям сохранения здоровья учащихся и обеспечения психологического комфорта.**

# Качество дополнительного образования детей можно рассматривать через

- **Качество процесса**
- **Качество результата**







# Качество результата

---

- Результат будет качественным, если он соответствует ожиданиям заказчиков и поставленным целям, при этом адекватно целям должны быть подобраны содержание, формы организации деятельности, необходимые условия.

***Отслеживание результата не имеет смысла, если мы не соотносим его с целями деятельности и (или) запросами потребителей.***

# Особенности результата

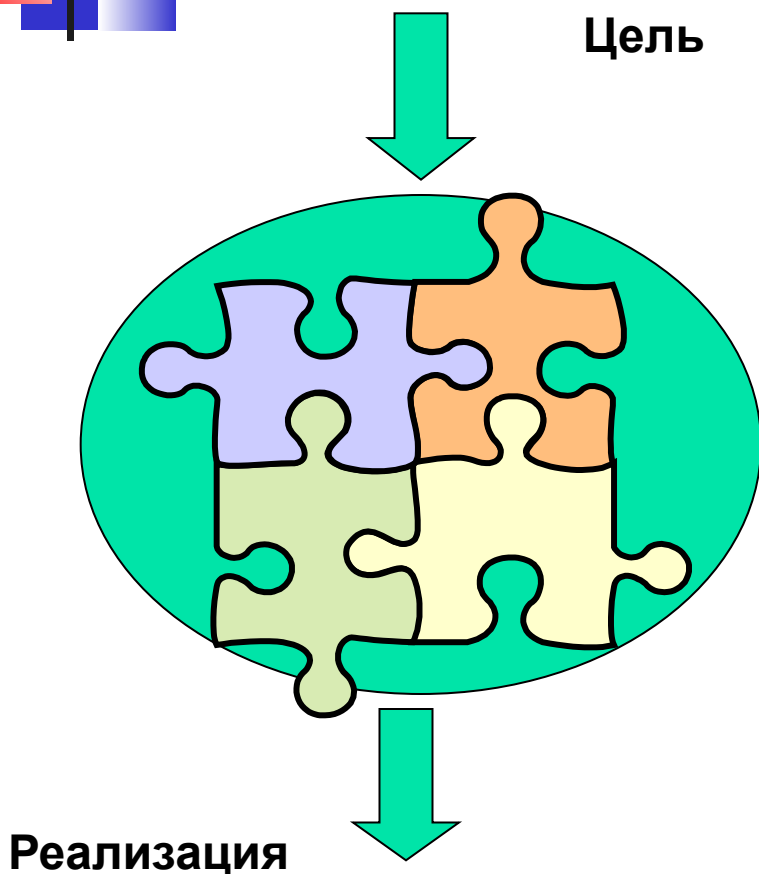
## дополнительного образования детей

**Результат ДО многообразен, может представлять собой систему вариантов интеграции разных результатов:**

- **обучения и воспитания (учебно-воспитательный результат),**
- **обучения, воспитания и развития (образовательный результат),**
- **результатов реализации социально-педагогических функций (социально-педагогический результат);**
- **разных уровней результатов (на уровне ребенка, педагога и учреждения в целом).**

**Главным результатом организации личностно ориентированного дополнительного образования детей в УДО может стать создание условий для выстраивания индивидуального образовательного маршрута ребенка в рамках учреждения и за его пределами.**

# Результат как система



Для оценки результата необходимо определить:

- Характеристики составляющих результата;
- Характеристика результата как целого;
- Характеристики внешних связей результата
- Критерии и показатели оценки составляющих результата, результата как целого, внешних связей результата

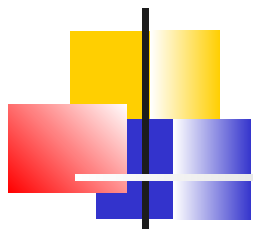


# Качество процесса

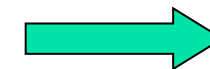
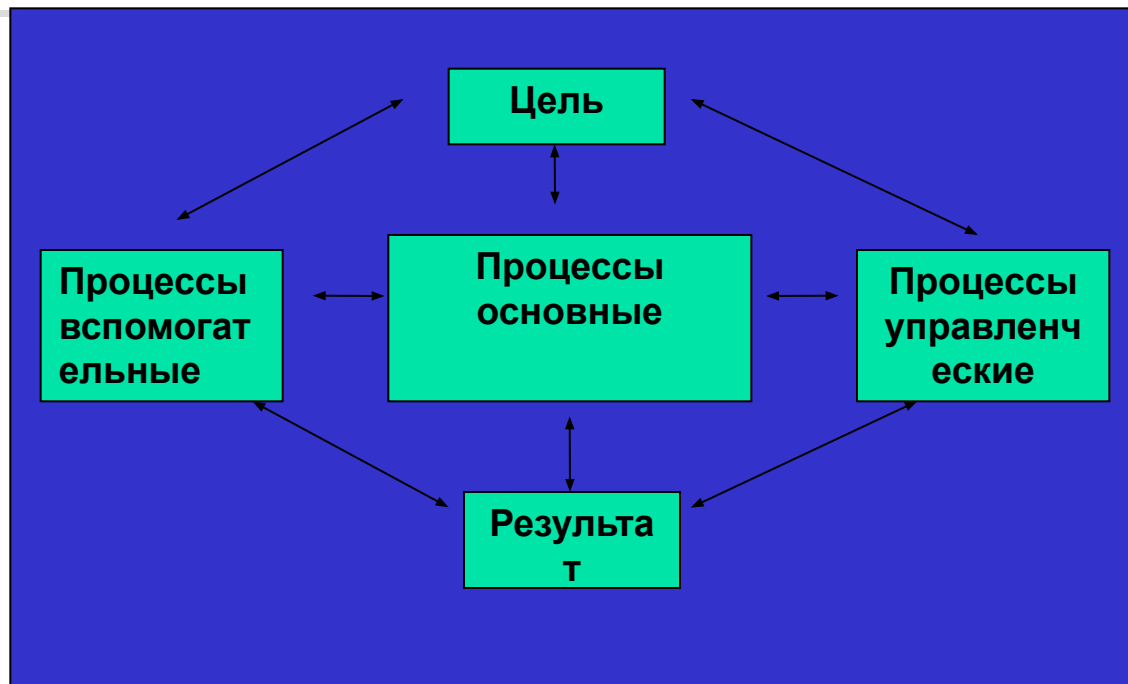
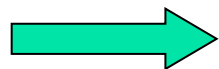
---

- **качество целей** – они должны соответствовать запросам к системе дополнительного образования со стороны основных заказчиков;
- **качество содержания** – должно соответствовать целям, современным требованиям к дополнительному образованию;
- **качество технологий (методов) организации** – должно обеспечивать соответствие целям, содержанию, современным требованиям;
- **качество условий (методических, материально-технических, психологических и т.д.)** – должно соответствовать целям, содержанию, технологиям и т.д.

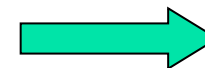
# Система процессов дополнительного образования детей

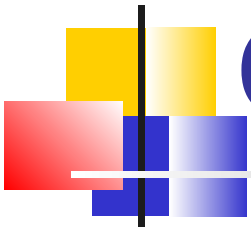


Соц. заказ



Результаты в социуме



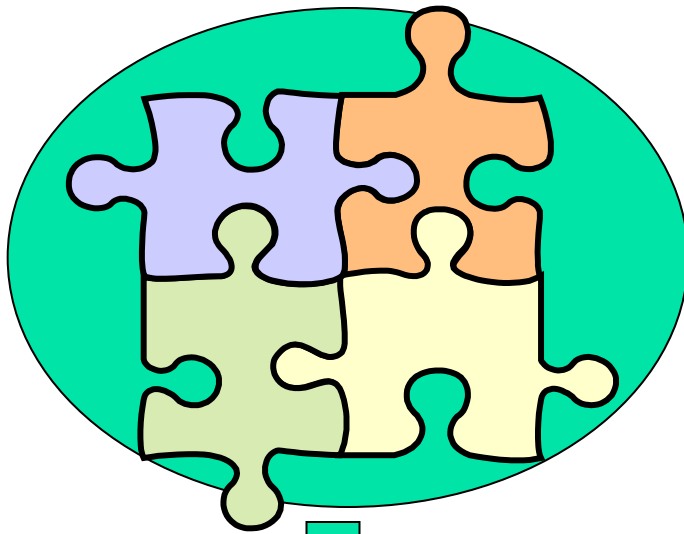


# Оценка процессов ДО

Цель

Для оценки процессов необходимо определить:

- Характеристики составляющих процессов;
- Характеристика процессов как целого;
- Характеристики внешних связей процессов
- Критерии и показатели оценки составляющих результата, результата как целого, внешних связей результата



Результат

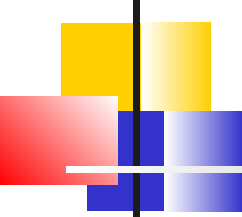


# Механизм 2.

---

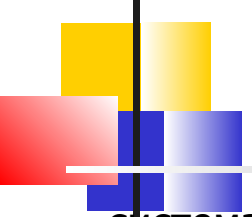
- *Самооценка деятельности*

# Самооценка деятельности организации рассматривается как

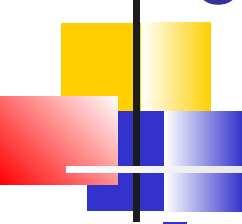
- 
- 
- сопоставительный анализ по сравнению с лучшими организациями, с какой-либо моделью или эталоном;
  - необходимый инструмент деятельности организации при участии в различных конкурсах в области качества (национальных, региональных, международных, отраслевых);
  - метод диагностики состояния организации и определения перспектив ее дальнейшего развития. С точки зрения сторонников данного подхода, самооценка необходима для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации; возможностей, которыми она обладает, и угроз, которые препятствуют реализации данных возможностей;
  - один из этапов совершенствования деятельности организации. Данный подход фактически не противоречит ни одному из перечисленных выше, включает их как неотъемлемые составные части и является наиболее комплексным и обобщающим.

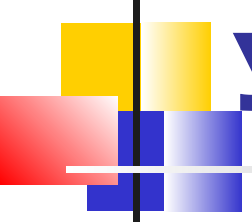


# Проведение самооценки дает организации такие преимущества, как:

- 
- 
- систематический подход к совершенствованию деятельности;
  - получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
  - использование единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах при оценке организациями своей деятельности и ее результатов;
  - согласованное понимание того, что в реальных условиях должны сделать организация в целом, ее отдельные подразделения и каждый работник исходя из политики и стратегии;
  - обучение персонала применению принципов всеобщего менеджмента качества;
  - внедрение различных инициатив и передовых методов менеджмента качества в повседневную деятельность организации;
  - выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
  - оценка изменений, произошедших с момента проведения предыдущей самооценки;
  - возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
  - возможность признания и стимулирования достижений подразделений и работников;
  - возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как данной организацией, так и другими организациями.

## В процессе самооценки необходимо ответить на вопросы:

- 
- 
- какие аспекты деятельности УДОД наиболее сильны и почему?
  - насколько удовлетворены качеством деятельности УДОД ее основные заказчики – дети, родители, представители социума?
  - что более всего нуждается в улучшении, и какие действия для этого необходимо предпринять?



# Самооценка деятельности УДОД складывается из

---

- оценки на уровне детей, родителей, отдельных категорий работников: руководителей структурных подразделений, педагогов дополнительного образования, педагогов-организаторов, методистов и др.

# Оценка на уровне детей



---

- позволяет определить рейтинг видов деятельности, которыми предпочитают заниматься дети, какие из них вызывают наибольший интерес среди мальчиков или девочек.
- позволяет увидеть, насколько осознанно и самостоятельно дети осуществляют свой выбор,
- выявить оценку удовлетворенности деятельностью дополнительных образовательных объединений разных учреждений образования.
- получить информацию о том, какими видами деятельности дети хотели бы заниматься еще и по какой причине в настоящий момент перестали заниматься в кружках, секциях, студиях или вообще не хотят нигде заниматься в свободное время.



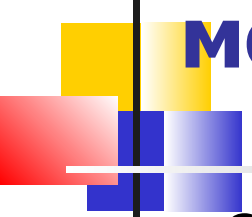
# *Оценка на уровне родителей*

---

- позволяет оценить осведомленность родителей о работе УДОД;
- удовлетворенность расписанием занятий, их качеством, взаимоотношениями ребенка с педагогами, организацией работы и бытовыми условиями (культура обслуживания в раздевалке, буфете, санитарным состоянием помещений и т.д.), формами взаимодействия с педагогами и педагогическим коллективом УДОД.

В процессе самооценки можно также выяснить предложения, пожелания, отзывы родителей, касающиеся работы УДОД

# Самооценка на уровне педагогов может включать в себя оценку :



---

- обеспечения качества и доступности образовательной услуги объединения,
- обеспечение досуга обучающихся,
- сохранности их здоровья,
- материально-технического обеспечения,
- методического обеспечения образовательного процесса
- и др.



# Механизм 3.

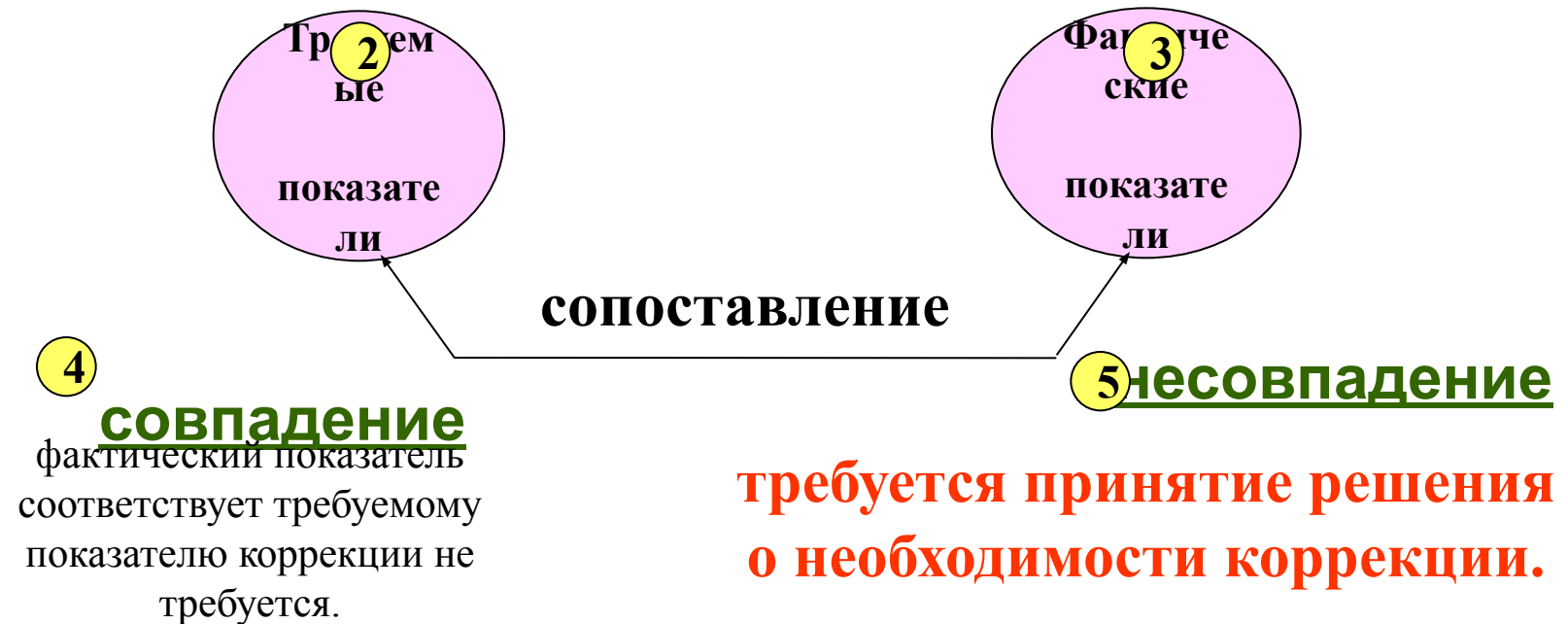
---

- *Мониторинг результативности (эффективности) деятельности*

# Мониторинг как инновация в контроле

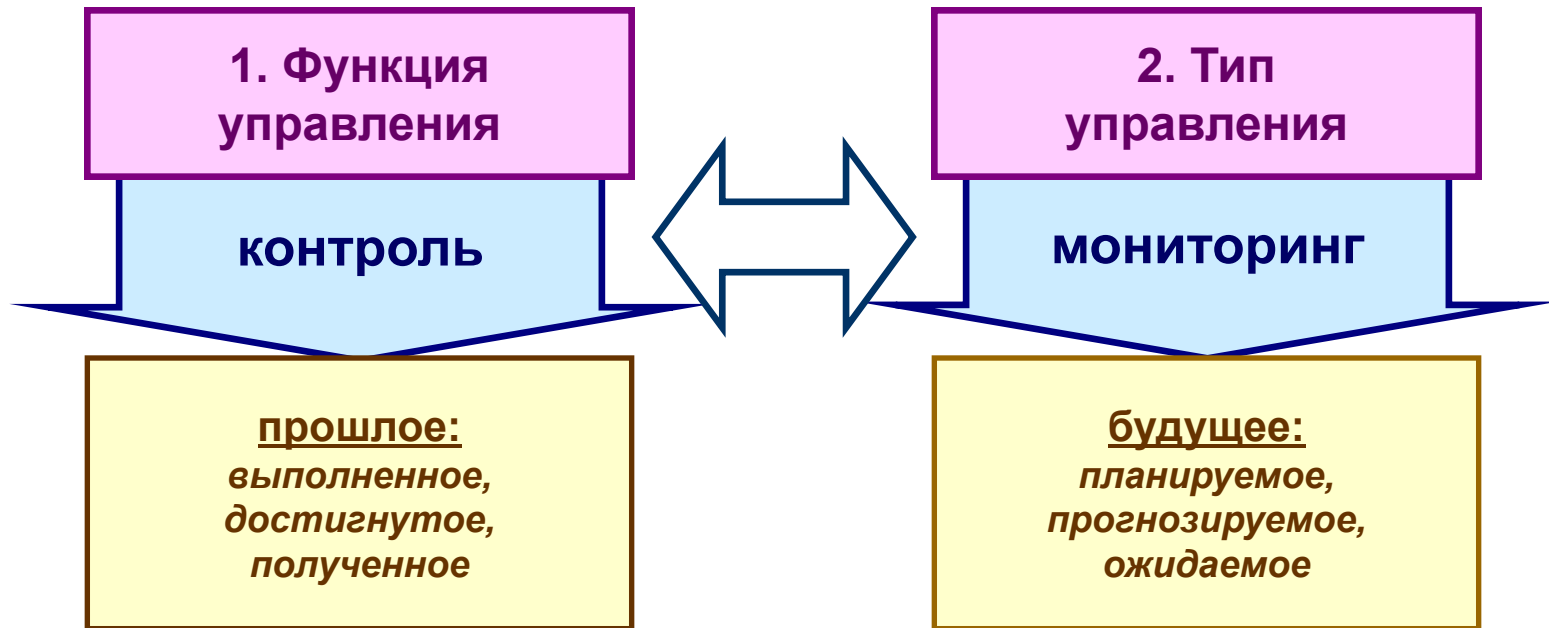
**Контроль** – это часть управленческой деятельности, т.е. функция менеджера, заключающаяся в оценке соответствия или обнаружении несоответствия **требованиям** путем наблюдения и заключения, на основании соответствующих измерений, испытаний или проверок. Несоответствия обнаруживаются для **коррекции**. ①

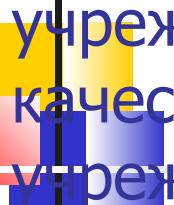
В самом общем виде **контроль можно определить** в виде схемы:





# Мониторинг





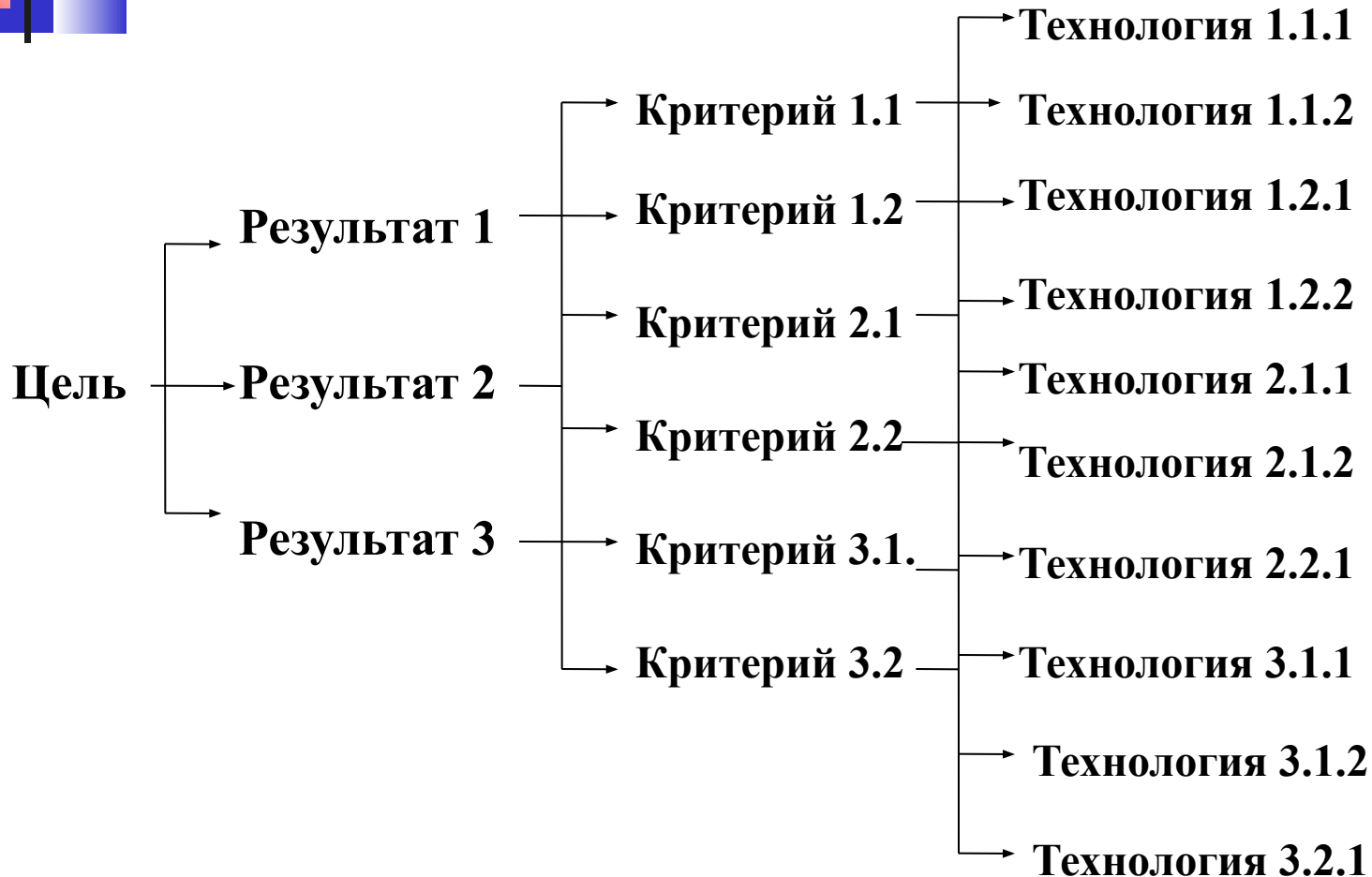
Цель организации мониторинга на уровне учреждения – изучение изменения результативности деятельности учреждения на основе изменений в количественных и качественных характеристиках системы деятельности учреждения и его отдельных компонентов.

---

***Управленческими задачами мониторинга могут быть следующие:***

- **правильно оценить степени, направления и причины отклонения от намеченной цели деятельности;**
- **предупредить о неблагополучии, опасности для эффективного функционирования системы;**
- **иметь информация для принятия управленческого решения.**

# Алгоритм разработки мониторинга





## Механизм 4.

---

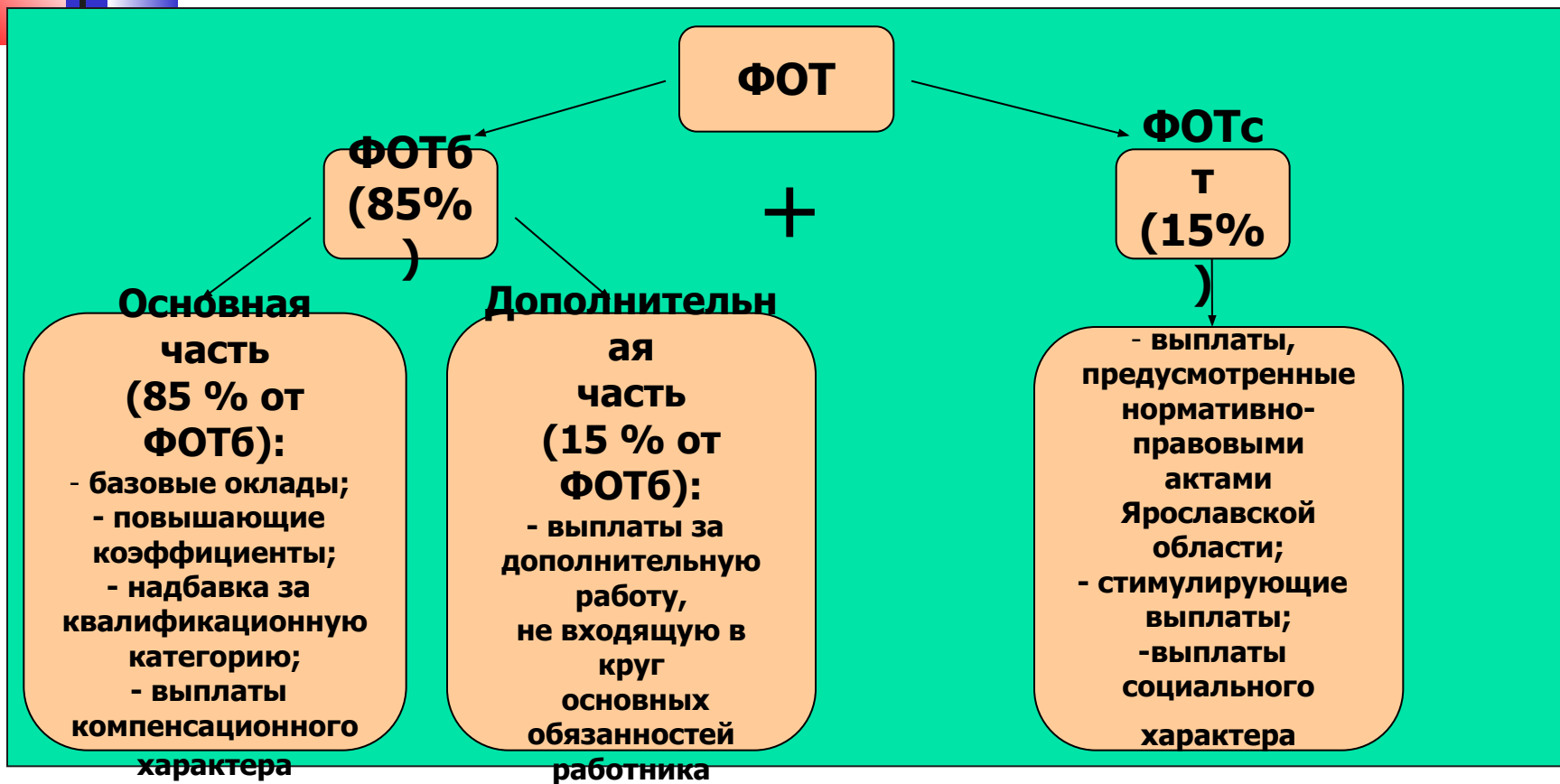
- ***Стимулирование трудовой активности педагогов***
  - ***Новая система оплаты труда***



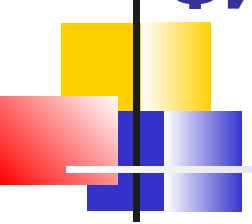
*Ли Якокка*

- *Всё управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей.*

# СТРУКТУРА ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА



# СТРУКТУРА НОРМАТИВА БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ


$$\text{НБФ} = \text{ФОТ} + \text{ФМО}$$

(70-80%)      (30-20%)

---

ФОТ:

- заработная плата;
- начисления на заработную плату;
- расходы на повышение разрядов по результатам аттестации;
- ежемесячная денежная компенсация на приобретение методической литературы.

ФМО:

- приобретение канцелярских принадлежностей, хозяйственных материалов;
- расходы на услуги связи,
- расходы на организацию и проведение мероприятий культурно-просветительного характера;
- учебные расходы (приобретение учебного оборудования, материалов, пособий и пр., необходимого для образовательного процесса);
- приобретение книг, подписка и приобретение периодических изданий;
- расходы на проведение соревнований (участие в соревнованиях).

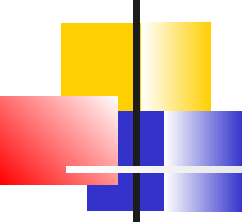


# Механизм 5.

---

- *Коллективное (партиципативное) управление*





*«Менеджмент – обеспечение  
выполнения работы с  
помощью других лиц»*

*Мэри Паркер Фоллет (1868-1933)*



- **УПРАВЛЕНИЕ** – ЭТО  
целенаправленное  
**ВОЗДЕЙСТВИЕ**, согласующее  
совместную деятельность людей

# Опираясь на человеческий фактор как основной в построении системы управления, современный руководитель должен владеть

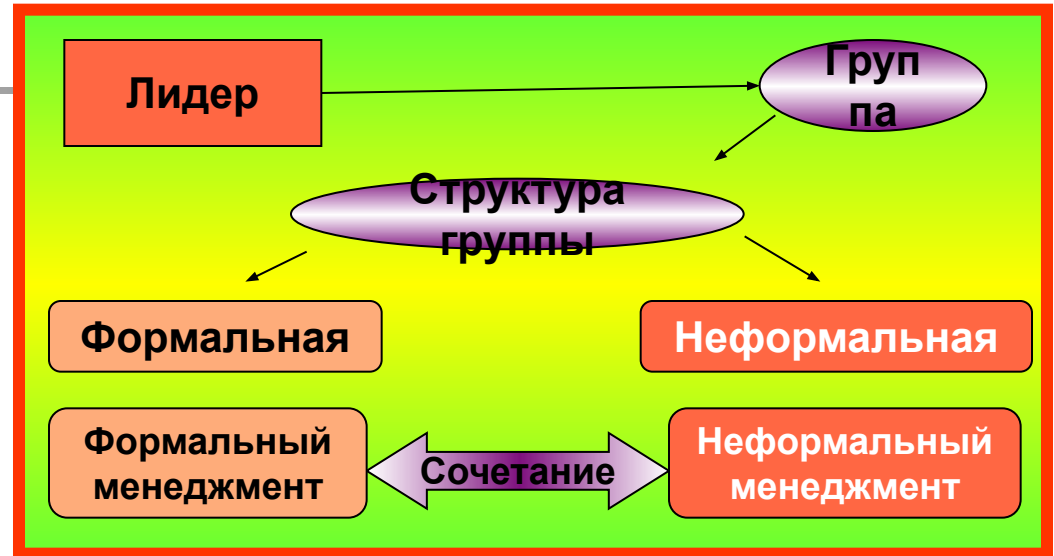
## социально-психологическими функциями

- организации взаимодействия в коллективе;
- сплочения коллектива;
- инновирование деятельности;
- управления знаниями
- и др.



# Организация взаимодействия

- это процесс построения системы взаимоотношений, определенной структуры, позволяющей упорядочить деятельность учреждения

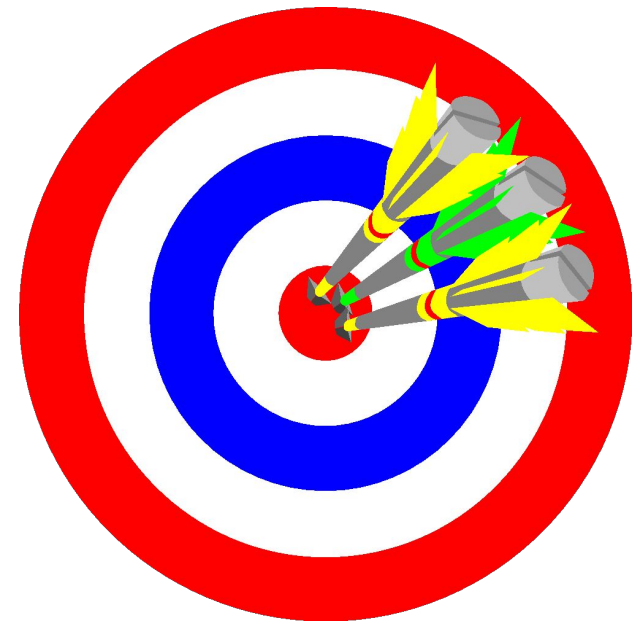


Осуществляется в процессе создание структуры учреждения, форм трудовых зависимостей коллектива

# Функция сплочения коллектива

Предполагает  
формирование

- педагогического единства коллектива
- психологического единства коллектива



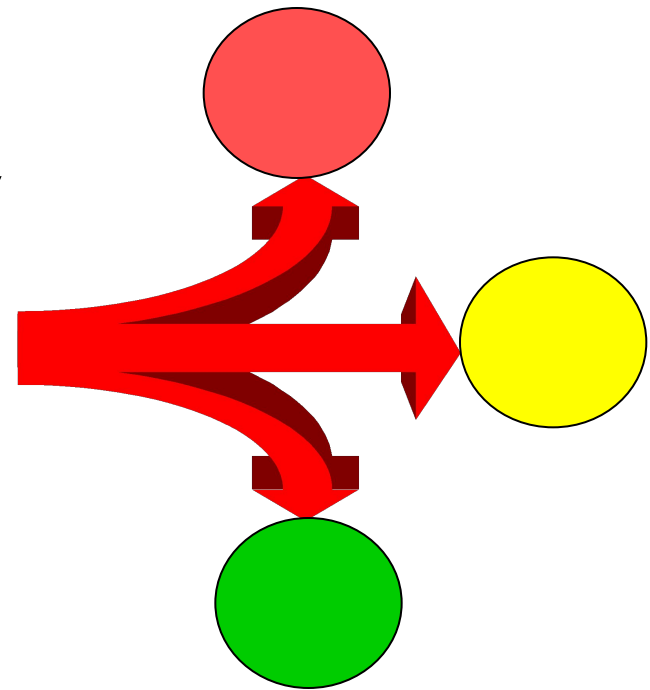
# ***Инновирование деятельности***

означает ее обновление, направленное на совершенствование деятельности ОУ

---

Включает в себя:

- организацию инновационных процессов;
- управление знаниями.



# УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

«**Мы столько можем, сколько знаем.**



**знание – сила.»**

(22.1.1561, Лондон, — 9.4.1626, там же)  
Ф. Бэкон

# Обучающие способы

## ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ

- Система поступления предложений от сотрудников;
- Самоуправляемые рабочие группы;
- Статистический контроль;
- Сравнительное определение эффективности.
- И др.

## ПЕРЕХОДЯЩИЕ

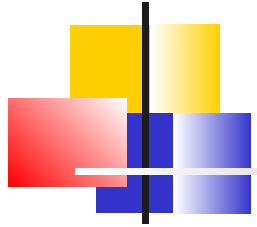
- Группа программного обеспечения;
- Повышение квалификации в организации;
- Реорганизация процесса деловых отношений;
- Передача инноваций;
- Целевые группы;
- Программы всеобщего управления качеством;
- И др.

## ПРОГНОЗНЫЕ

- Децентрализованное стратегическое планирование;
- Анализ сценариев;
- Совместные предприятия, стратегические союзы;
- Повышение квалификации за пределами организации;
- Метод Дельфи;
- Анализ влияния других факторов;
- И др.

## УНИВЕРСАЛЬНЫЕ

- Изучение потребителя;
- Группы внешних консультантов;
- Содержательный анализ;
- И др.



**«Я погиб  
тогда, когда  
перестал  
слушать  
других»**

***Наполеон***



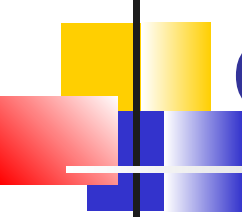


# Механизм 6.

---

- *Государственно-общественное управление*

# Формы государственно-общественного управления



---

Деятельность форм государственно-общественного управления регулируется:

- Конституцией Российской Федерации,
- Законом Российской Федерации «Об образовании»,
- иными федеральными Законами и нормативными правовыми актами, Указами Президента Российской Федерации, решениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами федеральных и региональных органов управления,
- Типовым положением об учреждении дополнительного образования детей,
- Уставом УДОД и др.

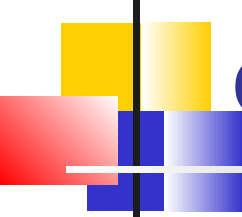
# Государственно-

# общественное управление -

---

- такое управление, в котором сочетается деятельность субъектов управления государственной и общественной природы.

Система государственно-общественного управления образованием включает в себя: всех участников образовательного процесса, их органы управления и органы государственного управления образованием; нормативно-правовую базу, регламентирующую деятельность субъектов государственно-общественного управления образованием; процедуры и механизмы их взаимодействия.



# Признаки государственно-общественного управления:


---

- **наличие государственной структуры управления образованием, в которой каждый субъект управления наделен конкретными полномочиями и ответственностью;**
- **наличие общественной структуры управления образованием, все субъекты которой наделены реальными полномочиями и вытекающей из них ответственностью;**
- **согласованное и взаимно принятое распределение полномочий и ответственности между государственными и общественными субъектами управления образованием на всех его уровнях;**
- **принятая органами государственного и общественного управления образованием система разрешения возникающих между ними противоречий и конфликтов**

# **Совет** создаётся в целях содействия осуществлению самоуправления начальной школы, развития инициативы в работе коллектива, расширения демократических, коллегиальных форм управления, реализации государственно-общественного управления.

---

- В состав Совета образовательного учреждения могут входить представители педагогических работников, обучающихся, родителей и общественности.
- Совет работает в тесном контакте с администрацией и другими органами самоуправления в образовательном учреждении (родительскими, учительскими, ученическими и т.п.).
- Совет работает на основе положения, утверждаемого общешкольной конференцией (общим собранием).
- Совет:
  - устанавливает связи с муниципальными органами управления, учебными заведениями, учреждениями культуры, предприятиями и организациями в целях создания благоприятных условий для обучения, воспитания и развития учащихся;
  - участвует в создании оптимальных условий для организации образовательного процесса;
  - организует общественный контроль за охраной здоровья участников образовательного процесса, за безопасными условиями его осуществления;
  - участвует в изучении спроса жителей микрорайона на предоставление дополнительных образовательных услуг, в том числе платных;
  - привлекает материальные и финансовые средства населения для укрепления материально-технической базы образовательного учреждения;
  - обсуждает перспективный план развития образовательного учреждения;
  - представляет, по согласованию с директором, работников образовательного учреждения к различным видам поощрения, к государственным наградам;
  - контролирует рациональное расходование бюджетных и внебюджетных средств;
  - заслушивает ежегодный отчёт директора образовательного учреждения об итогах работы за учебный год и отчёт о финансово-хозяйственной деятельности.
- Решения Совета образовательного учреждения, принятые в пределах его компетенции и в соответствии с законодательством, обязательны для администрации и всех членов коллектива



# Попечительский совет (ПС)

создаётся в целях развития государственно-общественных форм управления в сфере образования и дополнительного привлечения внебюджетных финансовых ресурсов для обеспечения деятельности общеобразовательных учреждений, установления общественного контроля за использованием целевых взносов и добровольных пожертвований юридических и физических лиц на нужды образовательного учреждения.

---

- В состав ПС могут входить представители государственных и муниципальных органов, органов местного самоуправления и организаций различных форм собственности, родители (законные представители) обучающихся и иные лица, заинтересованные в совершенствовании деятельности и развитии образовательного учреждения.
- Главными направлениями деятельности ПС являются:
  - привлечение внебюджетных средств;
  - контроль за использованием бюджетных средств;
  - принятие, по представлению педсовета, образовательной программы;
  - участие в определении профилей обучения.
- ПС - не государственная некоммерческая организация (т.е. организация, которая не ставит своей основной целью получение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками), объединяющая на добровольной основе граждан и юридических лиц для развития образовательного процесса в конкретном образовательном учреждении.
- Возможны различные модели создания ПС - со статусом юридического лица и без него. Однако независимо от правового статуса ПС это самостоятельная организация, которая руководствуется только действующим законодательством, собственным уставом (положением) и своими решениями в соответствии с гражданским законодательством.

# Управляющий совет — это коллегиальный

орган государственного-общественного управления, призванный решать задачи стратегического управления образовательным учреждением

---

Основными задачами УС являются:

- участие в определении основных направлений развития УДОД;
- повышение эффективности его финансово-хозяйственной деятельности, содействие рациональному использованию бюджетных средств, средств полученных от его собственной деятельности и из иных источников;
- содействие созданию в УДОД оптимальных условий для осуществления образовательной деятельности и форм его организации;
- контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения, воспитания и труда в УДОД;
- защита и содействие в реализации прав и законных интересов участников образовательного процесса.



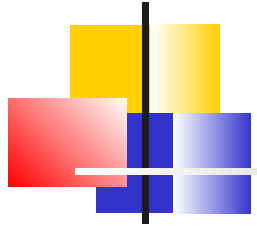
# Механизм 7.

---

- ***Переход в автономное учреждение***
- Автономным учреждением (АУ) признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах.

(в ред. Федерального закона от 24.07.2007 N 215-ФЗ)





---

**Спасибо за внимание!**