

Управлять – это значит предвидеть

А. Файоль

### **Система мониторинга как средство, обеспечивающее прогноз инновационного развития объекта управления.**

Уважаемые коллеги, я предлагаю вам ознакомиться с нашим опытом работы – системой управленческого мониторинга, которая сегодня рассматривается не только как непрерывный процесс наблюдения объекта управления, в данном случае - деятельность учреждения, но прежде всего – как потенциал к развитию, являющийся главным залогом конкурентноспособности учреждения. Согласно современной теории управления эффективность деятельности руководителя определяется его умениями анализировать состояние коллектива; понимать мотивы поведения своих подчиненных, побуждать к продуктивной работе и стимулировать их профессиональный рост; создавать отношения в коллективе, максимально благоприятные для продуктивной работы; давать задания подчиненным так, чтобы они понимали, чего от них ждут, и стремились это выполнить; эффективно контролировать работу подчиненных, адекватно оценивая своих сотрудников, их возможности и интересы; предупреждать и разрешать конфликты в коллективе. Таким образом, уровень владения руководителем учреждения дополнительного образования детей истинным состоянием всех видов деятельности и будет определять его управленческую компетентность.

Оперативному и своевременному выявлению изменений происходящих в сфере деятельности учреждения, способствует система мониторинга, которая связана со всеми функциями учреждения, ориентирована на информационное обеспечение процесса управления, его эффективность и позволяет судить о состоянии системы в любой момент времени, прогнозировать тенденции его развития и с учетом этого корректировать процесс. Каждый руководитель образовательного учреждения постоянно нуждается в четком представлении о том, как развивается учреждение, каковы тенденции развития, как совершенствуется (или не совершенствуется) образовательный процесс. Иными словами нужен постоянный анализ, постоянная обратная связь, информированность обо всех сферах жизни и деятельности учреждения. Такую информацию – достоверную, полную – можно получить только с помощью хорошо налаженного внутреннего мониторинга в системе образовательного учреждения.

Мониторинг в образовании – это система отбора, обработки, оценивания, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентирования на информационное обеспечение управления, которая позволяет судить о состоянии объекта в любой момент времени и может обеспечить прогноз ее развития.

Управленческий вид мониторинга имеет целью отслеживание и оценку эффективности, последствий и вторичных эффектов принятых решений. Для системы образования этот вид мониторинга может быть расширен путем исследования эффекта влияния, когда задачей становится построение систем оценок для определения динамики, качества влияния внешних или внутренних факторов.

Условиями эффективности управления учреждения можно считать:

1. Создание целостной системы деятельности.
2. Создание четкой организационной структуры и обеспечение координации ее функционирования.
3. Создание коллектива педагогов-единомышленников.
4. Высокая психолого-педагогическая и управленческая подготовленность руководителей учреждения ДО. Повышение их теоретического и профессионального уровня.
5. Высокий профессионализм педагогических кадров.
6. Правильно построенные модели мотивации и стимулирования педагогического труда.
7. Обеспечение инновационного развития учреждения.
8. Осуществление стратегического планирования.
9. Четкая система управленческого и педагогического контроля.

Основываясь на вышесказанном, к основным направлениям управленческого мониторинга во дворце относятся:

- соблюдение законодательства в сфере дополнительного образования;
- оснащенность образовательного процесса;
- уровень достижений учреждения, педагогического коллектива;
- состояние здоровья обучающихся;
- профессиональное мастерство педагогов;
- состояние делопроизводства;
- организация управленческой деятельности;
- организация отдыха и оздоровления;
- эффективность воспитательной системы;
- психологический климат в образовательной системе;
- инновационная деятельность;
- реализация программ развития учреждения и т.д.

На сегодняшний день финансирование деятельности нашего учреждения ведётся в соответствии с выполнением показателей, критериев эффективности заданных муниципалитетом. Они и легли в основу наших мониторинговых карт с 2011 года, это:

- муниципальное задание на образовательные услуги;
- муниципальная программа организации отдыха детей в летних оздоровительных лагерях «Отважных», «Орлёнок», «Звёздочка» на 2017-19 годы;
- целевые показатели эффективности работы руководителя учреждения;
- программа развития учреждения 2014-2016 годы.

Рассмотрим на примерах как «работает» эта система. На экране - фрагмент мониторинговой карты 2016 года. Как мы видим один из показателей муниципального задания (1.4-1.10), а значит, и финансирование - сохранность обучающихся. В карте отмечено (серая заливка ячеек), кем этот показатель обеспечивается. Это 5 отделов, где реализуется образовательный процесс по реализации дополнительных программ указанных направленностей. Как вы думаете, от кого и как зависит, будет ли ребёнок осваивать ту или иную программу в полном объёме?

*Возможные ответы слушателей: заинтересованный компетентный педагог, интересная программа, комфортные и безопасные условия т.п.* Следовательно, этот показатель сохранности детских коллективов должен отразиться в «Листе эффективности» педагогов и заведующих отделами. Колебания показателей сохранности контингента предполагают анализ причин и последующее обдуманное управленческое решение, в том числе может быть предложена педагогу корректировка ДООП, освоение новых педагогических технологий или курсы повышения квалификации. Как повлиял этот показатель на обновление дополнительных программ более подробно остановиться в своём выступлении О.В. Кузнецова.

Следующий показатель из целевых показателей эффективности работы руководителя 2.1 - открытость информации в сети интернет. Этот показатель реализуют все отделы и службы, следовательно, в их листах эффективности обязательно учтён. Показатель 2.6 о равномерном освоении бюджетных средств, соответственно за его выполнение несут ответственность работники бухгалтерии. Показатели 2.8-2.10 отражают уровень профессионализма, которое педагогические работники демонстрируют на профессиональных конкурсных мероприятиях различного уровня. Эти показатели также прописаны в листах эффективности педагогов, методистов, заведующих отделами, т. е теми, кто осуществляет подготовку, поддержку и участие в конкурсах профессионального мастерства.

Показатели 3.6-3.11 из программы развития учреждения, в основном реализуются административной группой, поэтому в их листах эффективности они также присутствуют.

Работая по таким картам с 2011 года, мы неоднократно меняли показатели в зависимости от муниципальных документов, вносили корректировки и в листы эффективности отдельных категорий работников, неизменным оставался принцип систематического наблюдения за всеми направлениями деятельности. Эти карты заполняются ответственными специалистами за каждый показатель по полугодиям. Полученные данные анализируются, сравниваются с листами эффективности. По итогам анализа принимается управленческое решение, проводятся собеседования, выясняются причины или потенциал для дальнейшего развития.

Например, у нас очень «западали» показатели 2.8-2.10 по представлению педагогами своего педагогического мастерства. Мы ввели в систему проведение ежегодного институционального конкурса профессионального

мастерства, в номинации которых включены разнообразные формы педагогической деятельности. Также мы провели большую работу по с педагогами освоению дистанционных конкурсов. Эти мероприятия дали положительный результат: по сравнению с 2012 годом, когда участников профконкурсов было не более 15%, в 2016 уже - 40%. На сегодняшний день педагоги заинтересованы в повышении статуса своих программ, в привлечении внимания к своей педагогической деятельности так, что теперь только в одном отделе слабая активность и мотивация педагогов к публичной презентации своего опыта.

Конечно, модель наших мониторинговых карт далека от совершенства, но она работает на повышение качества образовательных услуг и является наглядной формой представления результатов работы дворца в целом и будет адаптироваться под новые задачи ДО.

Закончилась реализация нашей программы развития 2014-16 годов, она совпала с новым витком модернизации дополнительного образования. В Концепции развития дополнительного образования обозначены основные направления развития ДО, которые найдут отражение в нашей новой программе развития, муниципальных документах и показателях нашей оценки деятельности, это:

обеспечение доступности дополнительных общеобразовательных программ предполагает:

модернизацию системы статистического учета вовлеченности детей в дополнительное образование и его результативности на основе интеграции электронных систем учета;

нормативное, методическое и организационно-финансовое обеспечение предоставления дополнительного образования в сетевых формах.

Расширение спектра дополнительных общеобразовательных программ предполагает:

разработку и внедрение адаптированных дополнительных общеобразовательных программ, способствующих социально-психологической реабилитации детей с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов с учетом их особых образовательных потребностей;

внедрение инструментов стимулирования расширения спектра программ дополнительного образования, выявления и распространения лучших практик (гранты, конкурсы, стажировочные площадки);

Развитие системы управления качеством реализации дополнительных общеобразовательных программ предполагает:

разработку и внедрение механизмов, критериев и инструментария для независимой оценки качества реализации дополнительных общеобразовательных программ, эффективности деятельности образовательных организаций;

поддержку существующей системы и развитие новых перспективных направлений олимпиад, конкурсов и разноуровневых соревнований для детей в системе дополнительного образования.

Развитие кадрового потенциала системы дополнительного образования детей предполагает:

апробацию и внедрение профессионального стандарта педагога дополнительного образования;

разработку и внедрение механизмов эффективного контракта с педагогическими работниками и руководителями организаций дополнительного образования;

создание условий для привлечения в сферу дополнительного образования детей молодых специалистов, их профессионального и творческого развития;

внедрение системы оценки достижений педагогов дополнительного образования как инструмента оценки качества профессиональной деятельности и средства самооценки личности педагога;

формирование современной системы сопровождения непрерывного профессионального развития педагогических кадров сферы дополнительного образования детей;

Совершенствование финансово-экономических механизмов развития дополнительного образования предполагает:

развитие механизмов финансового обеспечения дополнительных общеобразовательных программ на основе нормативно-подушевого финансирования;

разработку и внедрение механизмов персонифицированного финансирования дополнительных общеобразовательных программ;

выделение в муниципальном задании общеобразовательным организациям самостоятельного раздела на реализацию дополнительных общеразвивающих программ для детей.

Обеспечение конкурентного доступа негосударственных и государственных организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы, к бюджетному финансированию;

содействие развитию корпоративной социальной ответственности в сфере дополнительного образования детей.

Модернизация инфраструктуры дополнительного образования детей предусматривает:

модернизацию и развитие инфраструктуры физического воспитания в организациях дополнительного образования в области физической культуры и спорта;

воссоздание на новой основе (решение конкретных актуальных проблем муниципального и регионального уровней, включение детей в социально значимую деятельность) сети клубов (детско-взрослых, подростковых) по месту жительства;

создание условий для использования в системе дополнительного образования цифровых инновационных технологий.

Развитие неформального и информального образования предполагает: расширение возможностей использования потенциала организаций культуры и спорта;

реализацию проектов по использованию позитивного потенциала детских (детско-взрослых) неформальных (самодетельных) объединений.

В итоге хочется отметить, что, несмотря на отсутствие федеральных нормативно-правовых документов, регламентирующих систему мониторинга результативности деятельности в УДОД, каждое образовательной учреждение обязано выстраивать свою модель оценивания деятельности.

В словосочетании «Дополнительное образование» главным, на мой взгляд, является слово «образование». Те образовательные услуги, которые мы оказываем, должны быть высокого качества, а создание системы оценки достижения результатов и эффективности деятельности образовательного учреждения, напрямую зависят от качества управления этим образовательным учреждением. Управленческий мониторинг – результативная деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, корректировку объекта управления в соответствии с заданной целью, анализом на основе достоверной информации.

Сегодня «объектом управления» является деятельность учреждения, так как именно она финансируется, завтра будет финансироваться дополнительные программы, тогда они станут «объектом управления», к которому будет применен и представленный механизм мониторинга.

**Комплексная мониторинговая карта деятельности отделов и служб ДТДиМ за 2016 год**

№ п/п	Показатель	план	А дми нист р- хоз	б ухга л	м етод служ ба	О ХО	ОД ПТ	О МО	ОК МЖ	Дру жба	Итог о, факт
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Муниципальное задание на 2016 год</b>											
1.1	Доля детей, осваивающих дополнительные образовательные программы в образовательном учреждении	100%									
1.2	Доля детей, ставших победителями и призерами всероссийских и международных мероприятий	Не менее 5%									
1.3	Доля родителей (законных представителей), удовлетворенных условиями и качеством предоставляемой услуги	Не менее 85 %									
1.4	Реализация дополнительных образовательных общеразвивающих программ туристско-краеведческой направленности	37 чел									
1.5	Реализация дополнительных образовательных общеразвивающих программ, художественной направленности	2258 чел									
1.6	Реализация дополнительных образовательных общеразвивающих программ, адаптированная образовательная программа	106 чел									
1.7	Реализация дополнительных образовательных общеразвивающих программ, физкультурно-спортивной направленности	694 чел									
1.8	Реализация дополнительных образовательных общеразвивающих программ, социально-педагогической	384 чел									
1.9	Реализация дополнительных образовательных общеразвивающих программ, техническая направленность	68 чел									
1.10	Реализация дополнительных образовательных общеразвивающих программ, естественнонаучная	21 чел									

	направленность											
<b>2. Целевые показатели эффективности работы руководителя образовательной организации из листа эффективности</b>												
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
2.1	Обеспечение доступности и открытости информации об образовательной организации (официальный сайт, bas.gov.ru, zakupki.gov.ru, КПОМО, АТРИС, публикации в СМИ)	Да - 10/Нет - 0										
2.2	Организация платных услуг (за исключением родительской платы за присмотр и уход)	Да - 5/Нет - 0										
2.3	Реализация вариативных форм образовательной деятельности в образовательной организации (инклюзивное образование, индивидуальный учебный план, семейное образование, группа кратковременного пребывания, программы для детей с ОВЗ и т.п.)	ОВЗ - 1 ИУП - 1										
2.4	Результативность выполнения муниципального задания на оказание муниципальных услуг (выполнение работ)	A = 0-5 - 0 A = 5,1-9,99 - 5 A = 10 - 10										
2.5	Организация сетевого взаимодействия в целях реализации образовательной программы образовательной организации	Да - 5/Нет - 0										
2.6	Обеспечение равномерного освоения образовательной организацией бюджетных средств (1 кв. – 23%; 6 мес. – 48%; 9 мес. – 73%; год – 99%)	значение достигнуто – 2/ значение не достигнуто - 0										
2.7	Целевое и своевременное использование образовательной организацией бюджетных средств в рамках иных субсидий (1 кв. – 24%; 6 мес. – 49%; 9 мес. – 74,5%; год – 100%)	значение достигнуто – 1/										



		значение недостигн уто - 0									
2. 8	Участие сотрудников в конкурсах профессионального мастерства муниципального, регионального, федерального и международного уровня в календарном году	Нет- 0/Да муниц, – 1 регион – 1 федерал, международ- 1									
2. 9	Наличие победителей и призеров в конкурсах профессионального мастерства муниципального, регионального, федерального и международного уровня в календарном году	Нет- 0/Да муниц, – 1 регион – 1 федерал, международ – 1									
2. 10	Участие педагогических работников в работе городских методических объединений, семинаров, конференций, профессиональных форумов, профессиональных сообществ в календарном году	Да- 3/Нет-0									
2. 11	Реализация мероприятий по привлечению молодых педагогов	2-5-10% - 1 от 11% и выше - 5									
2. 12	Доля программ, интегрирующихся с профильным обучением, предпрофильной подготовкой, непрерывном образовании (в т.ч. в рамках ФГОС НОО, ФГОС ООО)	до 5 % - 0 6-8% - 2 9-10% - 3 11-12% - 4 более 12% - 5									
2. 13	Организация и проведение на базе образовательной организации муниципальных, областных (региональных), российских методических мероприятий для педагогических работников	Нет- 0/Да муниц – 3									

		регион – 5										
2. 14	Участие образовательной организации в независимых (межотраслевых) процедурах (системах) оценки качества образования	Да – 5/Нет - 0										
2. 15	Организация отдыха и оздоровления обучающихся на базе образовательной организации (микрорайоне) в каникулярное время	Да – 5/Нет - 0										
<b>3. Программа развития учреждения на 2014-16 годы</b>												
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
3. 1	Повышение уровня сохранности контингента обучающихся	до 100%;										
3. 2	Увеличение уровня освоения детьми выбранных ими образовательных программ	до 75%										
3. 3	Увеличение числа обучающихся, завершивших полный курс обучения по программе на уровне выше среднего	до 80%										
3. 4	увеличение количества обучающихся, принимающих участие в конкурсных мероприятиях различного уровня, от общего количества обучающихся в ОО	до 50 %;										
3. 5	повышение доли педагогов дополнительного образования, получивших в установленном порядке первую и высшую квалификационную категорию и подтверждение занимаемой должности	до 88%;										
3. 6	увеличение количества педагогов дополнительного образования, прошедших обязательные курсы повышения квалификации 1 раз в 3 года	до 98%;										
3. 7	увеличение доли педагогических работников до 30 лет, работающих в образовательной организации	до 13 %;										

3. 8	снижение количества жалоб на качество предоставленной услуги	-									
3. 9	сохранность количества организованных загородных оздоровительных лагерей -	три									
3. 10	Сохранение количество организованных малозатратных форм организации летнего отдыха (походы, сплавы, экспедиции, учебно-тренировочные сборы)	14									
3. 11	Увеличение количества детей в возрасте от 6 до 18 лет, отдохнувших в загородных лагерях с дневным пребыванием/трудоустройство/палаточные	1460/25 /115									