

# Мониторинг результативности деятельности учреждений дополнительного образования детей<sup>1</sup>

*Ангелина Викторовна Золотарёва, заведующая кафедрой управления школой Ярославского государственного педагогического университета имени К.Д. Ушинского, руководитель научно-исследовательской лаборатории проблем дополнительного образования детей Ярославской области, доцент, кандидат педагогических наук*

В современной системе образования всё более прочное место занимают учреждения дополнительного образования детей (УДО). Главная особенность их деятельности в том, что она не регламентируется стандартами, содержание дополнительных образовательных программ определяется социальным заказом детей, родителей, других социальных институтов. Развивая личность ребёнка, участвующего в разнообразных видах деятельности в различных образовательных областях, дополнительное образование, на отдельных этапах общего образования, является не только необходимым, но и ведущим компонентом.

Вместе с тем, деятельность учреждений дополнительного образования детей пока недостаточно обеспечена программно, технологически, методически, что вызывает значительные трудности при её организации. Наиболее неразработанной является проблема мониторинга результатов дополнительного образования детей, обусловленная следующими причинами:

- многие результаты дополнительного образования детей трудно определить, для их фиксации нужны специальные измерения, описания, характеристики, параметры. Например, такой результат, как нравственное развитие личности ребёнка. Как оценить и измерить нравственность? В каждом виде творческой деятельности могут развиваться определённые аспекты этого комплексного качества личности, а следовательно, и измерение его будет ограничено рамками этой деятельности;
- дополнительное образование детей само по себе должно являться комплексным результатом, интегрирующим достижения в обучении, воспитании и развитии ребёнка. Как этот интегрированный результат представить в виде его составляющих? В современной практике педагоги справляются с задачей представления результатов обучения в профиле своей деятельно-

сти. Хуже обстоит дело с описанием интегрированного результата в сфере воспитания и развития детей;

- многие результаты дополнительного образования детей отсрочены во времени, поэтому в ходе образовательной деятельности не могут быть зафиксированы;
- часто образовательную деятельность невозможно оценить как положительную или отрицательную для ребёнка. Для разных детей она может иметь разную значимость. Например, спортивный результат для детей с разным уровнем здоровья может иметь разные последствия;
- результаты дополнительного образования зависят от огромного числа факторов, в том числе и случайных. В некоторых случаях невозможно определить, кто больше повлиял на воспитание или развитие ребёнка — педагог дополнительного образования, семья или друзья.

Кроме того, есть объективные трудности в осуществлении мониторинга результатов деятельности самого учреждения дополнительного образования детей. Многообразие направленностей, функций, уровней, форм в его деятельности усложняет организацию процесса мониторинга. Кроме того, многогранность интересов, индивидуальные черты характера, возможности и способности детей, родителей, педагогов, а также возможности образовательной системы могут как способствовать, так и препятствовать практической реализации идей мониторинга результатов деятельности.

Таким образом, проблема отслеживания результатов дополнительного образования детей пока рождает больше вопросов, чем ответов. Вместе с тем, она затрагивает интересы буквально каждого работающего в сфере дополнительного образования

<sup>1</sup> Технология организации мониторинговой деятельности апробирована в ГОУ Ярославской области «Центр детей и юношества».

детей. Они связаны, с одной стороны, с тем, что и педагоги и учреждения стали подвергаться внешнему оцениванию в различных формах аттестации кадров, лицензирования и аттестации учреждений. С другой стороны, новые требования к качеству дополнительного образования, обусловленные новым статусом, требуют внутреннего оценивания качества происходящих в нём процессов: изменения личности педагога и ребёнка, изменения системы отношений, содержания образования и т.д.

**Цель организации мониторинга** результатов деятельности УДО — изучение и отслеживание изменения результативности деятельности учреждения на основе изменений в количественных и качественных характеристиках системы деятельности учреждения и её отдельных элементов.

**Управленческие задачи мониторинга:** правильно оценить степени, направления и причины отклонения от намеченной цели деятельности; предупредить о неблагополучии, опасности для эффективного функционирования и развития УДО; иметь информацию для принятия управленческого решения.

**Мониторинговая деятельность УДО** должна отвечать следующим условиям.

**Кадровые условия:** включение всего педагогического коллектива в реализацию процесса мониторинга; привлечение специалистов по разработке инструментария мониторинга, новых информационных технологий для ведения исследований; обучение кадров; введение новых ставок в штатное расписание, например, ставки педагога-организатора банка информации к мониторингу результатов деятельности учреждения.

**Материально-технические условия:** приобретение необходимого оборудования; создание программного обеспечения обработки компьютерного банка информации и др.

**Научно-методические условия:** подбор необходимой научно-методической литературы; разработка программ обучения кадров; разработка и ведение коллективных продуктивных форм деятельности (лабораторий, мастерских, «круглых столов» и т.д.); разработка программ исследования, подбор необходимого инструментария для исследования, ведение аналитической документации; выявление и описание лучшего опыта, создание банка опыта мониторинговой деятельности; анализ и систематизация наработанных материалов, формирование фондов, ведение картотеки; подготовка издательской продукции учреждения по проблеме мониторинга результатов деятельности УДО и др.

**Мотивационные условия:** поощрение педагогов и управленцев, участвующих в мониторинговой

деятельности учреждения; организация конкурсов программ, технологий мониторинга; создание системы грантов учреждения на участие в мониторинговой деятельности; пропаганда лучшего опыта мониторинговой деятельности педагогов и управленцев.

**Нормативные условия:** разработка положений об организации мониторинговой деятельности в УДО; введение в должностные инструкции разделов, касающихся участия педагогических и руководящих работников в мониторинговой деятельности; разработка должностных инструкций для новых специалистов, организующих мониторинговую деятельность и др.

**Организационные условия:** чёткая определённость объектов и предметов мониторинга; наличие единых параметров и критериев отслеживания и оценки результатов деятельности УДО; гласность и открытость, управляемость и гибкость мониторингового процесса; создание и систематическое ведение банка информации УДО.

Опыт организации мониторинга в учреждении дополнительного образования детей позволил выделить основные **этапы** его проведения.

**1 этап. Выявление возможностей и условий мониторинговой деятельности в УДО.**

При организации работы на этом этапе важно учитывать особенности деятельности и организации мониторинга в УДО, которые обусловили необходимость использования следующих **методов и способов** при выявлении возможностей и условий мониторинговой деятельности в УДО:

- изучение литературных источников по проблеме организации мониторинговой деятельности в системе образования в целом и системе дополнительного образования детей в частности;
- изучение и обобщение передового опыта по организации мониторинга результатов деятельности в УДО;
- ретроспективный анализ собственного опыта отслеживания результатов деятельности;
- собеседование с управленческими и педагогическими кадрами УДО о возможности и готовности их к участию в мониторинговой деятельности;
- организация деятельности временных научно-исследовательских коллективов по ведению исследования первоначального состояния деятельности УДО и разработке модели организации мониторинга в УДО;
- организация просвещения управленческих и педагогических кадров по проблемам организации мониторинга результатов их деятельности.

По окончании этого этапа можно ожидать следующих **результатов:** получение информации о возможностях проведения мониторинговой деятель-

ности в УДО; повышение квалификации кадров учреждения в вопросах мониторинга результатов деятельности образовательного учреждения; обеспечение положительной мотивации кадров учреждения к участию в мониторинговой деятельности; проведение первоначального анализа состояния деятельности УДО; разработка критериев эффективности деятельности и развития УДО.

### **2 этап. Разработка задания на мониторинг и программы мониторинговой деятельности УДО.**

На этом этапе важно определить источники задания на мониторинг. Деятельность УДО очень многообразна. Отслеживать все результаты подряд вряд ли имеет смысл. Задача управленца — направить мониторинговую деятельность на отслеживание наиболее важных в данный момент времени результатов деятельности учреждения. Опыт показывает, что можно использовать следующие *источники задания на мониторинг*: цели и задачи деятельности УДО, обозначенные в нормативных документах деятельности УДО; основные направления концепции или программы развития учреждения (если таковые в учреждении имеются); приоритеты деятельности УДО; проблемы деятельности УДО, его слабые стороны; и другие важные в данный момент деятельности учреждения источники.

Разработка задания на мониторинг и программы мониторинговой деятельности может осуществляться следующими *методами и способами*:

- подбор и анализ нормативных документов, программы развития учреждения;
- выявление объектов мониторинга, их оценка;
- разработка форм и объёма мониторинга, расчёт времени на его разработку и выполнение;
- оценка полученных результатов;
- оценка необходимости и возможности привлечения специалистов;
- прогноз возможных управленческих решений, которые будут приняты на основе имеющейся информации.

По итогам реализации этого этапа можно ожидать следующие *результаты*: определение объекта мониторинга и результата, который будет отслеживаться; разработка программы мониторинговой деятельности; подбор специалистов, заключение договоров; разработка возможных управленческих решений, которые могут быть приняты по итогам проведения программы мониторинга.

*Советы по организации работы на 2 этапе.* Для разработки задания на мониторинг можно создать временный творческий коллектив. На отдельных этапах работы, например, при оценке объекта мониторинга или обсуждении программы мониторинговой деятельности, можно орга-

низовать общую деятельность коллектива УДО для согласования выбранного объекта мониторинга. Оно может быть организовано в рамках большого или малого педагогических советов УДО, на совещаниях структурных подразделений, при проведении педагогических мастерских и других формах коллективной работы.

### **3 этап. Создание банка информации по реализации программы мониторинга.**

На этом этапе осуществляется разработка структуры банка информации, показателей, по которым будет собираться информация, выстраиваются информационные потоки, поступающие в банк мониторинга. Можно также собрать первичную информацию, которая не требует разработки специальных технологий. Банк информации мониторинга лучше всего собирать в компьютерных фондах. Поэтому необходимо разработать специальные компьютерные программы обработки такой информации.

Эта работа может осуществляться следующими *методами*:

- создание временного творческого коллектива по разработке структуры банка информации и показателей её сбора;
- организация обсуждения промежуточных результатов работы над структурой банка с заместителями директора или административным составом УДО;
- приглашение специалистов и заключение договоров на разработку компьютерных программ обработки данных в банке информации;
- проведение совещаний, педагогических советов по разработке и согласованию информационных потоков в банк мониторинга учреждения.

В ходе работы на этом этапе можно получить следующие *результаты*: структуру банка информации УДО; систему показателей информации; систему информационных потоков учреждения, формы, процедуры и правила предоставления информации в банк мониторинга; банк первичной информации; пакет специальных компьютерных программ обработки информации.

На этом этапе важно включать педагогический коллектив в деятельность по разработке системы показателей информации, информационных потоков. Можно провести коллективное обсуждение структуры банка информации, а также обучить членов коллектива работе со специальными компьютерными программами.

### **4 этап. Разработка инструментария (технологий) мониторинга.**

Технологии мониторинга должны удовлетворять следующим требованиям: отвечать целям мониторинга, соответствовать критериям и

показателям оценки результатов деятельности, быть простыми в использовании, обеспечивать полноту сбора необходимой информации и др.

На этом этапе может проводиться:

- изучение опыта существующих технологий отслеживания результатов дополнительного образования детей и результатов деятельности УДО;
- выявление предметов мониторинга или информации, для изучения которых необходимо разрабатывать инструментарий;
- изучение литературных источников для выявления существующих в науке и практике технологий отслеживания результатов деятельности УДО;
- формирование заказа службам УДО (методической, психологической) на разработку инструментария мониторинга;
- разработка необходимых технологий мониторинга;
- обучение педагогических и управленческих кадров использованию или разработке новых технологий мониторинга результатов деятельности УДО;
- апробация вновь созданных технологий мониторинга, ведение эксперимента.

На этапе создания инструментария мониторинга могут использоваться следующие *методы* работы с коллективом:

- мастер-классы, педагогические мастерские и другие формы обмена опытом использования разных технологий мониторинга в практике деятельности УДО;
- временные творческие коллективы по разработке новых технологий мониторинга;
- индивидуальная работа с педагогами и управленцами по разработке и освоению инструментария мониторинга (методическая помощь, консультации, участие в ведении эксперимента и другие формы);
- заключение договоров со специалистами по разработке отдельных технологий отслеживания результатов деятельности УДО.

Итогом работы на этом этапе может стать *пакет технологий* отслеживания результатов деятельности УДО (инструментарий мониторинга).

**5 этап.** *Проведение мониторинговых исследований.*

Этот этап иногда называют *полевым этапом*. На нём проводится следующая работа: проведение диагностических исследований в соответствии с инструментарием, разработанным на предыдущем этапе; занесение данных исследований в банк информации, наполнение банка информацией, необходимой для выполнения задания на мониторинг; организация обсуждения предварительных результатов исследования.

*Методами* проведения полевого этапа являются методы мониторинговых исследований: анкетирование, тестирование, наблюдение, устный опрос, анализ документов и другие, предусмотренные программой исследования.

*Результат* этого этапа — пакет материалов по программе исследования: заполненные анкеты или тесты, дневники наблюдений, статистические материалы и др.

**6 этап.** *Обработка и анализ результатов исследования.*

На этапе анализа результатов исследования должна проводиться следующая работа: обработка результатов исследования в группе, проводившей исследование; организация обсуждения результатов на административном уровне и уровне коллектива УДО; подготовка результатов анализа в виде графиков, диаграмм, таблиц; оформление результатов анализа документально в виде аналитической записки; занесение результатов анализа в банк мониторинга.

На данном этапе можно применять следующие *методы* работы: коллективный анализ, «круглые столы», методы экспертных групп, деловых игр, мозгового штурма, а также методы «Дельфи», «SWOT-анализ» и др.

На этом этапе важно включить в обсуждение результатов исследования максимально большее число членов коллектива. Многократный анализ результатов разными группами специалистов позволит учесть большее число мнений и повысить объективность аналитических выводов.

**7 этап.** *Разработка комплекса управленческих мероприятий (решений) по результатам реализации программы мониторинга.*

Этап является обязательным и особо важным в процессе организации мониторинговой деятельности, которая и осуществляется для того, чтобы решить актуальные проблемы управления УДО. На этом этапе можно провести коллективную продуктивную работу с административным составом УДО для разработки комплекса управленческих решений по результатам проведённого мониторинга. В данный комплекс могут войти управленческие решения о выделении приоритетов деятельности УДО, изменении форм и методов деятельности, формировании заказа обеспечивающим службам, изменении структуры УДО и др.

*Результат* этапа — документально оформленный комплекс решений, позволяющих повысить эффективность использования данных мониторинга в управленческой деятельности УДО. □