

# **Эффективное управление педагогическими кадрами во время педагогического сопровождения обучающихся в дополнительном образовании детей и взрослых**

## **Effective management of teaching staff during the pedagogical support of students in additional education of children and adults**

УДК 3.08

Получено: 29.11.2020

Одобрено: 16.12.2020

Опубликовано: 25.02.2021

**Милютина С.Л.**

Директор МБОУ ДО «Центр развития творчества детей и юношества «Созвездие» города Калуги

e-mail: sozvezdie@uo.kaluga.ru

**Milutina S.L.**

Director, Center for the development of creativity of children and youth "Constellation" of Kaluga

e-mail: sozvezdie@uo.kaluga.ru

### **Аннотация**

В статье рассмотрена эффективность управления педагогическими кадрами. Освещаются вопросы развития системы дополнительного образования детей в современных условиях. Автором проанализированы основные элементы сопроводительной деятельности педагогами детей в учреждениях дополнительного образования и сформулированы предложения по построению эффективной системы управления персоналом в данной сфере. Автор считает необходимым исследовать учреждения дополнительного образования для детей в части педагогического управления его деятельностью.

**Ключевые слова:** управление педагогическими кадрами, дополнительное образование, сопроводительная деятельность педагога.

### **Abstract**

The article considers the effectiveness of teaching staff management. The article highlights the development of the system of additional education for children in modern conditions. The author analyzes the main elements of accompanying activities of teachers of children in institutions of additional education and formulates proposals for building an effective personnel management system in this area. The author considers it necessary to investigate institutions of additional education for children in terms of pedagogical management of its activities.

**Keywords:** management of teaching staff, additional education, accompanying activities of the teacher.

Сфера дополнительного образования активно развивается, растет объем инвестиций, повышается уровень инновационной активности. Происходящие изменения в сфере дополнительного образования сегодня можно рассматривать как приоритет инновационного развития страны.

Создание и усовершенствование на основе сети внешкольных учреждений, кадрового и программно-методического потенциала, традиций и опыта дополнительного образования системы образования на современном этапе требует соответствующего теоретического обоснования. Существует настоятельная потребность в специальном научном исследовании самого учреждения дополнительного образования и эффективности педагогического управления его деятельностью, реализующего систему разноплановых, но взаимосвязанных элементов и функций.

В качестве исходной теоретической позиции в нашей деятельности мы приняли дефиницию управления как организационно-педагогического механизма функционирования учреждения образования и обеспечения оптимальных условий эффективности педагогического сопровождения процесса по развитию личности и саморазвитию (Андриади И.П., Бабиева Н.А., Каргина З.А., Карнаухова В.А., Семушева Т.Г., Кремень Ф.М., Кремень С.А., Макарова М.В., Федорчук Ю.М., Полянинова Ю.В., Чекулаева Ю.А. и др.).

Предпринятый нами анализ эффективности управления педагогическими кадрами осуществлялся в нескольких направлениях: результаты организации педагогического процесса; организация труда руководящих и педагогических кадров; организация деятельности учреждений дополнительного образования и особенности педагогического процесса в них.

Как считает Бабиева Н.А., педагогическое управление рассматривается как многоуровневая система, учитывающая своеобразие целей и места учреждений дополнительного образования в социальной и государственной системах образования. Оно обеспечивается целенаправленным взаимодействием различных объектов и субъектов: педагогический и детский коллективы, руководители и педагогические кадры, окружающая среда [2].

Структура современного учреждения дополнительного образования является открытой системой и представляет собой разнонаправленную развитую совокупность постоянных компонентов, которые повышают эффективность управления. Управление Центром осуществляется в соответствии с законодательством РФ на основании Устава и строится на сочетании принципов единоначалия и самоуправления.

В августе 2018 г. вследствие присоединения МБОУ ДО «Радуга» г. Калуги была разработана новая структура управления Центром. Расширились площади Центра, увеличилось число сотрудников. В результате в каждом структурном подразделении появился заместитель директора и ведущий методист. Образовались новые службы и отделы учреждения.

В организационную структуру Центра входят:

- отделы образовательной деятельности: отдел художественного творчества, отдел изобразительного искусства и декоративно-прикладного творчества, отдел спортивно-технического творчества, отдел раннего интеллектуально-творческого развития;
- необособленные структурные подразделения: МЭШДОМ (муниципальная экспериментальная школа дополнительного образования молодежи), «Радуга», «Ресурсный центр по работе с одарёнными детьми школьного возраста»;
- отдел профориентационной работы;
- служба по культурно-массовой работе и мероприятий общественной деятельности;
- служба оценки качества образования и развития педагогических инициатив;
- служба технического и хозяйственного сопровождения;
- кадровая служба.

В структуре Центра заложен механизм, который обеспечивает работу необособленных структурных подразделений и координирует реализацию их программ в едином образовательном пространстве (см. рис. 1).



**Рис. 1.** Структура и органы управления МБОУДО ЦРТДиЮ «Созвездие» г. Калуги

При эффективном управлении приоритетной целью является проектирование социокультурного пространства, способствующего формированию мировоззрения, ценностей, гражданской идентичности и адаптивности подрастающего поколения к темпам социально-экономических и технологических перемен. Для этого необходимо:

1. Выстраивание системы общественно-государственного управления развитием Центра.
2. Разработка и внедрение механизмов координации и регуляции системы сетевого взаимодействия учреждения.
3. Разработка системы контроля качеством управления образованием с использованием информационных и телекоммуникационных технологий.
4. Создание условий, обеспечивающих безопасность, сохранение и укрепление здоровья участников образовательного процесса, формирование их здорового образа жизни.
5. Развитие перспективных направлений дополнительного образования (техническое творчество, научно-исследовательская деятельность, профессиональная ориентация), разработка программ и проектов нового поколения.
6. Повышение социального статуса, стимулирование инновационной деятельности и непрерывного профессионального развития педагогических работников Центра.
7. Модернизация инфраструктуры Центра, обеспечивающей эффективную реализацию деятельности учреждения.

В Центре для детей в возрасте от 4 до 18 лет на бесплатной и платной основе создано 1484 объединения, реализующих дополнительные образовательные программы всех направленностей, оказывается 16 981 дополнительных образовательных услуг, из них 15 235 на бесплатной основе.

В Центре обучается более 8500 учащихся. Их количество ежегодно увеличивается, что говорит о стабильном показателе спроса на дополнительные образовательные услуги и престиже Центра. Основной контингент – учащиеся младшего и среднего школьного возраста (79,5%), по сравнению с прошлым годом увеличилось количество учащихся старшего школьного возраста (15,2%). Наибольшее количество детей отмечается в объединениях художественной направленности (52,7%), в объединениях социально-педагогической направленности (24,6%). Увеличилось количество учащихся в объединениях технической и естественно-научной направленностей (13,4%).

Реализуется 228 дополнительных общеразвивающих программ, 95 из которых – на базе общеобразовательных организаций города. Программное обеспечение Центра

представлено в большей степени модифицированными программами художественной и социально-педагогической направленности.

1. В этом учебном году разработаны и реализовывались программы технической направленности: «Шахматное королевство», «Конструирование из бумаги», «Фанкластик», «Через увлечение в космонавтику», «Инженерная графика и САПР», «САД-системы», «Основы графического дизайна», «Основы трёхмерного моделирования», «Инфоумник», «Техническое проектирование», «Школа общетехнических компетенций» (ШОК), ориентированная на работу на базе МОУ и др. Кроме того, технические модули внедрялись в программы других направленностей. Так, в программу «Школа живописи» введён раздел «Перспектива», в программу «Цветные королевства» раздел «Основы компьютерной графики» и т.д. В три программы МЭШДОМ также включены технические модули: в программу «Школьный телецентр» – модули «Программы видеомонтажа» и «Графический дизайн»; в программу «Основы современной журналистики» – модуль «Работа в графических редакторах»; в программу «Современная гитара» – разделы «Работа со звукоусилительной аппаратурой» и «Работа с программой MuseScore 3».
2. В этом учебном году развивалось и *естественно-научное направление*. Среди новых программ исследовательской деятельности «Новый ракурс», программа «Технология проектирования» МЭШДОМ и др.
3. В НСП МЭШДОМ появились актуальные образовательные программы *социально-педагогической направленности*: «Основы предпринимательства. Бизнес-планирование», «Финансовая грамотность», «Лидеры нового поколения».

Педагоги Центра активно используют современные образовательные технологии (интерактивные, здоровьесберегающие, инженерные, визуальные, компьютерно-мультипликационные, тренинговые и др.), методы («ТРИЗ», кейс-метод, игровой метод, проблемного обучения, проектный метод), формы («Дебаты», галерея, игра-путешествие, деловая, ролевая игра и др.).

В этом году актуальной стала дистанционная форма работы. С 17 марта 2020 г. до конца учебного года Центр успешно реализовывал дополнительные общеобразовательные программы с применением дистанционных технологий. Проводились видеозанятия в реальном времени (конференции Zoom, занятия на площадках Skype, Discord, WhatsApp), были выложены материалы занятий по различным направлениям деятельности в социальных сетях, дистанционно проводились мастер-классы, концерты, акции, квесты. Это позволило не только сохранить, но и увеличить охват обучающихся. В мае Центр отметил своё 45-летие. Это была многочасовая онлайн-трансляция поздравлений и концертных номеров в социальной сети Вконтакте. МЭШДОМ провёл дистанционный выпускной вечер. К дистанционной деятельности Центра присоединились более 70% обучающихся.

Одним из важных направлений деятельности Центра оставалась профориентационная работа. В рамках программы «ПРОФЕССИОНАЛЬная траекТОрия» около 500 учащихся прошли самодиагностику, познакомились с различными профессиями на ведущих предприятиях региона, участвовали в конкурсах и других профориентационных мероприятиях. Успешно реализовывалась программа «Авиценна» (теоретические знания и практические навыки по медицинскому профилю).

Разработаны и реализованы 2 новых профориентационных проекта МЭШДОМ:

- 1) «Бизнес-школа» – изучение основ предпринимательства, финансовой грамотности, психологии общения, знакомство с профессиями будущего, встречи с предпринимателями, экскурсии.
- 2) Школа «Лидер нового поколения» – обучение организации различных форм продуктивной, социально-значимой деятельности.

Сейчас в Центре разрабатываются новые профориентационные программы, нормативно-правовая база и программа сетевого взаимодействия, которые позволят

систематизировать и регламентировать данную работу и будут способствовать привлечению учащихся старшего школьного возраста.

Еще одно направление образовательной деятельности Центра – работа с одаренными детьми. В течение года Ресурсный центр по работе с одаренными детьми проводил профильные смены «Дарование», профильную «Гуманитарную школу», дополнительное профильное обучение, диагностику способностей и мотивации, конференции, научно-практические и творческие мероприятия. В Центре уже подготовлена нормативная база, создан локальный акт – положение об индивидуальном учебном плане. Сейчас мы готовим обучение педагогов разработке индивидуальных образовательных маршрутов, разрабатываем систему поощрений педагогам за данную работу.

В летний период Центр продолжает работу по реализации традиционного каникулярного образовательного проекта «Нескучные каникулы в «Созвездии» дистанционно и очно.

В 2019 г. были проведены 10 городских профильных и комплексных смен:

- комплексная смена «Вектор в будущее»;
- рождественская смена «Интеллект+»;
- комплексная лагерная смена «Мы вместе!»;
- «Время делать добро!» для актива школьных детских организаций; комплексная смена для одаренных детей «Дарование»;
- профильная смена «Ориентир» для представителей ученического самоуправления;
- профильная смена школьных активов «Лидеры нового поколения»;
- комплексная лагерная смена «Поколение ЗОЖ»;
- комплексная лагерная смена «Будущее с РДШ»;
- комплексная лагерная смена «Четыре К».

Во время проведения профильных смен эффективно решаются задачи личностного роста и самоопределения подростков, воспитания активной гражданской и жизненной позиции, развития творческих способностей.

Социальное партнерство – одно из перспективных направлений развития Центра. Центр тесно сотрудничает с общеобразовательными учреждениями, учреждениями ВПО и СПО, культуры и спорта, различными общественными организациями, бизнесом. Это позволяет Центру повысить качество образования и массовых мероприятий.

В рамках федерального проекта «Успех каждого ребёнка» национального проекта «Образование» Центр решает проблемы улучшения инфраструктуры и материально-технической базы учреждений. В этом году в Созвездии открываются 8 новых кабинетов по разным зданиям: «Компьютерный дизайн», «Предпринимательство», «Фото, видео, медиалаборатория», «Робототехника», «Цифровое моделирование одежды».

В минувшем учебном году педагоги Центра полностью освоили работу по сопровождению образовательного процесса в комплексной автоматизированной информационной системе Сетевой город, что говорит об успешности и эффективности управленческой деятельности.

Как считает ряд авторов, анализ кадровой работы учреждений дополнительного образования детей может показать, что четко сформулированной и зафиксированной отдельным документом кадровой политики нет ни в одном из них. Однако, это не говорит об отсутствии самой кадровой политики.

В учреждениях дополнительного образования детей элементы кадровой политики отражают следующие нормативно-правовые документы: Устав учреждения, Коллективный договор, Положение о стимулировании и поощрении, Положение об аттестации педагогических работников и др. [3, 7, 8].

В учреждениях дополнительного образования детей сотрудникам оказывается постоянная и системная поддержка в повышении квалификации без отрыва и с отрывом от образовательного процесса; предоставляются возможности использования времени

каникул для прохождения курсового обучения; создаются условия, приветствуется самообразование.

В Центре целенаправленно и эффективно проводится методическая работа по развитию кадрового потенциала. В прошедшем учебном году в Центре работало 226 педагогов, из них 113 штатных, 113 совместителей. 80, % педагогов имеют высшее образование, 50,4 % – квалификационную категорию (высшую – 78 чел., первую – 36 чел.). 22,1% педагогов имеют стаж более 30 лет. Молодые педагоги (стаж до 5 лет) составляют 18,8% педагогического коллектива Центра. Педагоги регулярно повышают профессиональную квалификацию. В 2019–2020 учебном году в очной и дистанционной форме обучились 96 педагогов.

Положительная динамика по обобщению и распространению передового опыта педагогов Центра. За 3 последних года было подготовлено 76 публикаций педагогов, за отчетный период – 32 публикации.

Для методической поддержки педагогов в Центре организована служба оценки качества и развития педагогических инициатив, которая осуществляет исследование рынка дополнительных образовательных услуг, экспертизу и обновление дополнительных общеразвивающих программ, мониторинг образовательной деятельности, консультации педагогов, поддержку дистанционных форм обучения, разработку системы мотивации педагогической деятельности, сопровождение и реализацию программы развития Центра.

В новых условиях удалось разработать гибкую систему мотивационного управления, в основе которой лежит организация мотивационной среды, благоприятной для освоения новшеств в учреждении и улучшения работы всего коллектива.

Составляющие мотивационной среды:

1. Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации.
2. Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации.
3. Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. Этот подход можно считать оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов.

Направления системы мотивации:

1. Разработка документации по обеспечению мотивации труда:
  - Должностные инструкции в соответствии с требованиями профессиональных стандартов.
  - Положение о порядке и условиях применения системы выплат компенсационного, стимулирующего характера, премирования и оказания материальной помощи работникам МБОУДО ЦРТДиЮ «Созвездие» г. Калуги.
  - Положения о структурных подразделениях Центра.
  - Положение о рейтинговой оценке работы педагогов ДО.

2. Педагогическая поддержка становления мастерства педагогов как совокупность условий, способствующих осмыслению педагогами затруднений в профессиональной деятельности, активному включению их в профессиональное взаимодействие с учетом индивидуального опыта, творческой самореализации в педагогической деятельности, удовлетворенности педагогом собственными достижениями.

3. Школа молодого педагога для сотрудников, начинающих свою деятельность в Центре.

4. Творческие мастерские, гостиные, корпоративная этика, традиции.
5. Временные творческие группы, создающиеся для решения конкретных задач и активизации деятельности педагогического коллектива по выбранному направлению.
6. Конкурс на лучшего педагога дополнительного образования.

7. Развитие корпоративной культуры с целью улучшения психологического климата в коллективе:

- сплочение педагогического коллектива путем налаживания межличностных и профессиональных отношений;
- работа психологической службы;
- работа органов самоуправления;
- моральное поощрение педагогов (похвалы, благодарности, грамоты, публикации и т.п.).

Таким образом, эффективность управления педагогическими кадрами во время сопровождения детей в дополнительном образовании предусматривает сбор, системный учёт, обработку и анализ информации по организации и результатам образовательного процесса для эффективного решения задач управления качеством образования (результаты образовательной деятельности, состояние здоровья учащихся, режимные моменты, исполнительная дисциплина, учебно-методическое обеспечение, диагностика педагогического мастерства и т.д.).

Изменения в управленческой деятельности повлияли на достижение общих результатов образовательного учреждения. Анализ деятельности Центра показывает, что положительными тенденциями в развитии Центра являются:

- непрерывность дополнительного образования детей;
- увеличение количества учащихся старшего школьного возраста;
- увеличение количества учащихся, осваивающих дополнительные образовательные программы технической и естественно-научной направленности;
- высокая степень удовлетворённости образовательным процессом участников образовательного процесса;
- поиск новых форм и технологий работы, в том числе развитие дистанционных форм обучения и введение новых инфраструктурных мест;
- высокий кадровый потенциал Центра, намечающиеся тенденции омоложения педагогического коллектива;
- высокие достижения учащихся в конкурсных мероприятиях различного уровня;
- выстроенная воспитательная система, крепкие традиции Центра.

### Литература

1. *Андриади И.П.* Профессиональные нормы и профессиональная ответственность педагога [Текст] / И.П. Андриади // Педагогическое образование и наука. – 2010. – № 4. – С. 46–48.
2. *Бабиева Н.А.* Педагогическое управление в деятельности учреждения дополнительного образования для детей [Текст] / Бабиева Н. А. // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2009. – №116. – С. 110-115.
3. *Каргина З.А.* Практические рекомендации по эффективному управлению дополнительным образованием // Народное образование. – 2010. – №9. – С. 138 – 141.
4. *Карнаухова В.А., Семушева Т.Г.* Традиции и новации в управлении дополнительным образованием [Текст] / Карнаухова В.А. // АНИ: педагогика и психология. – 2019. – №2 (27). – С. 112–115.
5. *Кремень Ф.М., Кремень С.А.* Учитель как ролевая модель в профессиональном самоопределении школьников [Текст] / Кремень Ф.М., Кремень С.А. // Журнал педагогических исследований. – 2017. – №. 6. – С. 13–21.
6. *Макарова М. В.* Перспективы онлайн-образования в России [Текст] / М.В. Макарова // Современное образование. – 2020. – №2. – С. 59–69.
7. *Савостьянов А.И.* Профессиональная компетентность педагога [Текст] / А.И. Савостьянов // – Москва: Экон-Информ, 2009. – 506 с.
8. *Федорчук Ю.М., Полянинова Ю.В., Чекулаева Ю.А.* Аналитический отчет о проведении II Всероссийской научно-практической конференции «Профессиональное развитие руководителей образовательных организаций: от качества управления к качеству образования» [Текст] / Федорчук Ю.М. // Журнал педагогических исследований. – 2017. – №. 4. – С. 1–19.