

*Гриценко Г.А.*  
Екатеринбург

## НОВЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

**Ключевые слова:** учреждения и организации дополнительного образования детей; методологические основания деятельности; эффективность деятельности; критерии оценки эффективности деятельности; социальная ответственность; профессиональная компетентность.

**Аннотация.** Данная работа относится к области проектирования и создания воспитательных систем и моделей дополнительного образовательного пространства. Она посвящена описанию нового подхода к оценке эффективности деятельности организации ДОД. В работе кратко обобщается история становления учреждений и организаций внешкольной работы и дополнительного образования детей (ДОД) в России, целевые установки в разное время, обозначается «тупиковый» путь развития дополнительного образования в парадигме «условий и средств».

*Gritsenko G.A.*  
Yekaterinburg

## A NEW APPROACH TO EVALUATING THE EFFICIENCY OF ACTIVITY ON ARRANGING SUPPLEMENTARY EDUCATION FOR CHILDREN

**Key words:** institutions and organizations of supplementary education for children; methodological foundations of an activity; activity efficiency; activity efficiency evaluation criteria.

**Summary.** The given paper is referred to the sphere of designing and creating educative systems and models of supplementary educational space. It is devoted to the description of a new approach to evaluating the efficiency of activity on arranging supplementary education for children. The paper briefly generalizes the history of how institutions and organizations of extracurricular work and supplementary education for children (SEC) had been developed in Russia, states what their sets of goals were at different periods of time, and outlines the developmental «dead end» for the supplementary education within the paradigm of «terms and facilities».

Деятельность системы образования во все времена оценивалась государством в соответствии с целями и задачами, которые устанавливались самим же государством. Результаты работы учреждений и организаций внешкольной ра-

боты и дополнительного образования оценивались в разное историческое время по-разному, не всегда соответствовали заявленным амбициозным целям. Вместе с тем, до 1990-х годов учреждения и организации ориентировались на

оценку их деятельности по результатам воспитания и образования.

Новейшее время (конец XX – начало XXI века) характеризуется неустойчивостью, неопределенностью процессов социально-экономического развития. Это отражается и на системе образования. Идет поиск новых подходов, определяются пути стратегического развития страны, одна модернизация сменяется другой, порождаются новые концепции и программы.

Образование и здравоохранение являются консервативными системами, поэтому так сложно идет преобразование этих сфер, в том числе по вопросам качества услуг и эффективности деятельности организаций. Сложившийся в последние два десятилетия подход к оценке деятельности организаций дополнительного образования детей по критериям массовости, зрелищности и целевого использования бюджета уже не соответствует потребностям заказчиков и пользователей услуг. Оценка организаций ДОД по критерию «создание условий» привела к подмене предмета труда работников: от «человека» к «условиям». Педагоги заняты обеспечением образовательного процесса больше, чем социализацией детей, развитием их потенциала и субъектности.

#### **Исторический экскурс в целеполагание системы образования**

Воспитание и образование в России с 1917 года и до 1992 года строилось на диалектико-материалистических (марксистско-ленинских) философских основаниях. Цель воспитания за этот период менялась: от «воспитания поколения, способного окончательно установить коммунизм» до «формирования всесторонне развитой, общественно активной личности, сочетающей в себе духовное богатство, моральную чистоту,

физическое совершенство» [18].

Цели и задачи образования определялись партией, озабоченной ростом своих рядов. Коммунистическая партия РСФСР уже в 1919 году на VIII съезде РКП (б) рассматривала вопрос о работе среди молодежи и задачах комсомола (РКСМ создан в 1918 году). Под коммунистическим воспитанием подразумевалась внутрисоюзная комсомольская работа по воспитанию молодых коммунистов, будущих членов партии. В ленинский период коммунистическое воспитание рассматривалось как одно из направлений внутрипартийной работы по воспитанию наиболее активной части молодежи.

Однако уже в 1921 году на X съезде РКП (б) секретарь ЦК партии Е. Преображенский полагал, что решить партийную задачу поможет школа, и призвал к подготовке таких учителей, которые могли бы осуществлять «чисто коммунистическое воспитание». Со второй половины 1920-х годов коммунистические идеалы активно пропагандируются в системе народного просвещения.

Комсомол выступил с почином охватить своим союзом всю рабочую молодежь. В 1930-е годы коммунистическое воспитание приобретает черты государственной политики в работе с молодежью: «воспитывать молодежь в духе доверия к руководству РКП (б)» и «воспитывать в духе диктатуры пролетариата и социализма».

Тридцатые годы – драматические годы и для педагогов, поддерживающих ленинскую линию воспитания. Так, педагогическая система А.С. Макаренко (1888–1939), мечтавшего о «коммунистическом» человеке, была «задушена». Социальная и нравственная сущность коммунистического воспитания бази-

ровалась «на воспитании способностей человека, на развитии его сил, его созидательного, творческого актива». А.С. Макаренко подчеркивал необходимость «формирования человека-созидателя, труженика и борца, образованной и творческой личности с высоко развитым чувством социальной ответственности, коллективизма и дисциплины, личного достоинства советского человека, занимающего хозяйственную позицию по отношению к окружающему миру» [14: с. 698].

В 50–60-х годах XX века идее коммунистического воспитания, идее все-сторонне развитой личности уделяется исключительное значение, т.к. предполагалось, что «нынешнее поколение будет жить при коммунизме» (XX съезд КПСС, 1956 г., Н.С. Хрущев). В 1970-х годах стало ясно, что условий для формирования всесторонне развитой гармоничной личности нет, и уже на XXIII съезде КПСС не выдвигается и не подтверждается задача коммунистического воспитания. В 1980-х годах идея обесценилась. От прежней идеологии отказались, новую – не определили.

В 1970-х начинается перерождение системы образования – переход к всеобщему полному среднему образованию. В результате была разрушена система подготовки кадров квалифицированных рабочих, начали ослабевать профессионально-технические училища, а за ними и техникумы, полностью деформирована старшая школа. Как следствие – снижение качества знаний нового пополнения контингента высшей школы при его многократном количественном увеличении.

В общественном сознании старшая школа так и осталась «путевкой в вуз», поэтому молодой человек, вынужденный идти в старшие классы, считает

необходимым продолжить образование в вузе – «как все». Деградация армейской жизни как следствие появления Сил ядерного сдерживания (СЯС) стала дополнительным стимулом для мужской половины выпускников средней школы сразу по ее окончании любой ценой поступить в вуз [15]. Все это началось в 1980-х годах в СССР и получило дальнейшее развитие в России в 1990–2000 годы.

В начале 2000-х годов признается, что образовательное общество XXI века должно быть одной из основных моделей устойчивого развития. Активно разрабатываются доктрины образования и воспитания на основе исторически сложившихся традиций России как уникальной общинной, евразийской цивилизации [20]. Основные принципы:

- тотальность, всеобщность воспитания в образовательном пространстве;
- примат воспитания в труде и уважении к труду (принцип трудового воспитания);
- воспитание «корневого человека» по П.А. Флоренскому, укорененности человека в национальной истории и культуре – патриотическое воспитание;
- примат духовного над материальным (духовное, нравственно-космическое воспитание);
- принцип доминирования ЭКО-центризма над ЭГО-центризмом: воспитание ответственности за будущее социоприродной гармонии, за все живое на Земле; «сквозное» коллективистское воспитание, возрождение устойчивости классных коллективов с первого класса по последний в средней школе России (в рамках 10–12-летнего обучения);
- «сквозное» эстетическое воспитание (принцип единства эстетического воспитания и образования, принцип

единства эстетического и этического воспитания);

- историческое воспитание;
- воспитание отцовства и материнства, уважение к семье.

#### **Внешкольная работа и дополнительное образование – след времени**

В дореволюционной России внешкольную работу вели детские клубы, спортплощадки, летние оздоровительные колонии. Идеи развития личности в процессе внешкольного воспитания воплощали в практике детских учреждений С.Т. Шацкий, А.У. Зеленко, А.А. Фортунатов, Л.К. Шлегер, П.Ф. Лесгафт и другие [17: с. 76]. После Октябрьской революции внешкольную работу на местах осуществляли клубы. Первый съезд по внешкольному образованию (1919) провозгласил основной задачей детских внешкольных учреждений просветительскую и идейно-политическую пропаганду.

Различные формы внешкольного образования, возникнув в России в XVIII веке, претерпевали изменения под влиянием общественно-экономических и политических ситуаций [9]:

- литературный кружок (1759);
- станция юных натуралистов (1899);
- клуб для детей (1904);
- парки, театры, летние колонии (1915);
- детские политические организации в клубах (1918);
- Дом пионеров, Центральные станции юных техников, юных художников, экскурсионно-туристические станции и т.п. (1920-е годы);
- внешкольное образование заменено внешкольным воспитанием вследствие массовой неграмотности и безпризорности детей, быстрого развития

пионерского движения (1930-е годы);

- многопрофильные (Дворцы и Дома пионеров, детские городки, станции) и специализированные (станции юных техников, натуралистов, туристов; музыкальные, художественные, спортивные школы) внешкольные учреждения (1940-е годы);

- школы актива, Всесоюзные пионерские марши, молодежное движение (1950-е годы);

- специализированные внешкольные учреждения с учетом дифференциации интересов детей (учреждения министерства речного и морского флота; технические кружки и клубы, в содержание работы которых входит радиоэлектроника, автоматика, телемеханика, биохимия, генетика, космонавтика; специализированные детские парки и т.д. (1960–1980-е годы);

- внешкольные учреждения в системе непрерывного образования (вторая половина 1980-х годов);

- внешкольные учреждения как составная часть социума для решения проблемы социализации детей;

- перевод внешкольных учреждений в статус учреждений дополнительного образования (УДО) (1990-е годы).

Дополнительное образование является «преемником» внешкольного образования. Передовые мыслители сначала в философии, а затем в педагогике определяли внешкольное образование как ступень, на которой человек определяет самого себя в процессе постоянного творчества, обретает свое призвание, индивидуальность, место в жизни.

Русский философ и педагог С.И. Гессен называл эту ступень ступенью автономии. Он говорил: «...Ступень автономии открывается нам во всей своей беспредельности. Она по-

истине есть тот “безбрежный океан красоты”, который, по слову Платона, разворачивается перед человеком, когда, пройдя предварительные ступени образования, он от содержания красоты в отдельных людях, затем в отдельных занятиях и профессиях, в отдельных знаниях переходит к лицезрению ее в ней самой, в ее идее. И найти свое устойчивое место в этом безбрежном океане жизни, то есть обрести свое призвание, свою индивидуальность, никем другим не заменимую должность в мире, - это и значит определить самого себя, стать свободным, разрешить для себя проблему автономии» [4: с. 201–202].

До 1917 года дополнительное образование детей и взрослых определялось как внешкольное образование. Затем до начала 1990-х годов употреблялись термины «Внешкольная работа», «Внешкольное воспитание» и «Внешкольные учреждения». Закон РФ «Об образовании» [8] ввел в научный оборот понятия «Дополнительное образование детей» и «Дополнительное образование взрослых».

В 20–30-е годы прошлого столетия вопросы внешкольной работы разрабатывали специальные центры и Институт методов внешкольной работы, издавался журнал «Внешкольное образование». Руководство внешкольной деятельностью осуществляли специальные внешкольные отделы, с 1929 года – совет при Наркомпросе РСФСР.

К середине 1930-х годов сложилась сеть внешкольных учреждений:

- дома (дворцы) школьников (одним из первых в 1923 году открыт Дом пионеров в Хамовническом районе Москвы на базе детского клуба «Трудовая коммуна», в 1935 году – первый Дворец пионеров в Харькове);

- станции юных натуралистов (в

1918 году открылась Станция юных любителей природы, ставшая под руководством Б.В. Всесвятского центром изучения проблем внеклассной работы);

- станции юных техников (первая Центральная детская техническая станция открыта в 1926 году; станции способствовали движению изобретательства и рационализаторства школьников);

- станции юных туристов (в 1918 году создано Бюро школьных экскурсий, в 1934 году – детские туристско-экскурсионные станции, проводившие туристско-краеведческие экспедиции, слеты, соревнования);

- детско-юношеские спортивные школы (ДЮСШ) возникли в 1934 году в Москве как детские спортивные школы (с 1953 года – ДЮСШ, для олимпийского резерва созданы специализированные школы – СДЮШОР) и др.

На дома (дворцы) пионеров и школьников в 1950–1960-е годы были возложены функции координации деятельности и методической помощи пионерским организациям, обучения вожатых. Внешкольная работа по своим организационным формам и методам во многом совпадала с деятельностью пионерской организации. Многие внешкольные учреждения накопили интересный опыт воспитания (например, коммунарская методика, коллективная творческая деятельность и др.). Однако во внешкольной работе в значительной степени проявлялись элементы формализма и регламентации.

С начала 90-х годов XX века учреждения дополнительного образования детей получили право самостоятельно разрабатывать программы деятельности, определять структуру, численность детских и педагогических коллективов. Однако значительная часть учреждений дополнительного образования ока-

залась не готова выстроить свою работу с ориентацией на заказ потребителей (семей, детей), как в силу сформировавшихся (патерналистских) установок, так и в силу отсутствия у управленческих кадров необходимых компетенций в области маркетинга. Это оказало негативное влияние на сами учреждения, на интересы потребителей и, в конечном итоге, на интересы государства.

К началу 2009 года в Российской Федерации насчитывалось 17600 муниципальных (их большинство – это 95 % из этого числа) и государственных образовательных учреждений дополнительного образования детей самой различной ведомственной принадлежности. В этих учреждениях занималось свыше 10 миллионов ребят – это 49 % детей в возрасте от 5 до 18 лет, что означает рост: 30 % по сравнению с 10-летней давностью [16].

#### **Перевертыши в сознании педагогов 1990–2000 годов**

Практика последних десятилетий убедительно доказывает, что в быстро изменяющемся мире стратегические преимущества будут у тех обществ, которые смогут эффективно накапливать и продуктивно использовать человеческий капитал, а также инновационный потенциал развития, основным носителем которого является молодежь.

Снижение численности молодежи (1995 год – 35,2 млн человек; согласно прогнозируемым данным, к 2025 году общая численность молодежи сократится до 25 млн человек) ставит перед органами государственного управления вопрос о необходимости ставки:

- на кардинальное повышение качества имеющегося молодежного человеческого ресурса;
- на минимизацию физических и социальных потерь;

- на максимально глубокую и эффективную социализацию молодых людей;

- формирование у них установок на самостоятельность и развитие лидерских качеств;

- на сохранение и развитие духовно-нравственных и семейных ценностей в современном российском обществе.

В этой связи с 2006 года в документах стратегического значения [11, 12, 19] указывается на необходимость оценки эффективности деятельности не только в производственной отрасли, но и в сферах образования, здравоохранения, культуры, социальной политики. И не случайно.

В последние десятилетия явно обнаружился разрыв между провозглашаемыми концептами в сфере образования и реальным положением дел [3]. Высшее руководство, зная об исторических вызовах и трудностях социально-экономического развития страны, призывает работников образования к развитию у детей и молодежи человеческого ресурса, потенциала, капитала. А работники образования, вынужденные выполнять свою работу в соответствии с критериями оценки их труда, все больше пишут учебных программ, отчетов, ищут малозатратные формы развития молодых людей, организуют временную занятость подростков, создают условия для обеспечения образовательного процесса и многое другое. В результате – предмет педагогической деятельности – «человек» – заменился «условиями».

В доказательство нашего утверждения приведем факты из сферы дополнительного образования. В сознание работников в предыдущие десятилетия внедрялась целевая установка деятельности на «создание условий». Вследст-

вие этого качество и эффективность (что часто используется как синонимы) деятельности учреждений оценивались по показателям «условий». Приведем примеры, которые являются типичными для подавляющего большинства учреждений ДОД (см. «бескрайние просторы» интернет). **Эффективность образовательно-воспитательного процесса** оценивается:

- долей реализуемых авторских образовательных программ, обеспеченных УМК: от 20 % до 50 % – 1 балл, 50 % и выше – 2 балла;

- наличием детских (детско-молодежных) объединений, имеющих звания «образцовый коллектив», групп спортивного совершенствования и групп высшего спортивного мастерства: 1-2 объединения (группы) – 2 балл, 3 и более объединений (групп) – 3 балла;

- сохранностью контингента обучающихся в объединениях (группах) подразделения ДОД в течение учебного года: от 80 % до 90 % – 1 балл, 90 % и выше – 2 балла;

- охватом учащихся старше 14 лет от общего числа занимающихся в объединениях: от 15 % до 25 % – 1 балл, от 25 % до 35 % – 2 балла, 35 % и выше – 3 балла.

**Эффективность использования современных технологий** в образовательном процессе и деятельности подразделения ДОД оценивается:

- наличием достижений (награды, гранты) у педагогического коллектива (индивидуальные и/или коллективные) по внедрению в практику современных образовательных технологий: на уровне «образовательного округа» – 1 балл; на уровне области – 2 балла; на российском и/или международном уровнях – 3 балла;

- обновлением сайта подразделе-

ния ДОД не реже 1 раза в месяц – 2 балла.

**Эффективность управленческой деятельности** оценивается:

- наличием действующей программы развития (срок действия – не менее 3-х лет), согласованной с Управляющим советом – 2 балла;

- наличием договоров и планов совместной работы с различными учреждениями, организациями (не менее 10 учреждений, организаций) – 3 балл;

- отсутствием обоснованных обращений родителей по поводу конфликтных ситуаций – 1 балл.

**Эффективность использования и развития ресурсного обеспечения** оценивается:

- долей педагогических работников (включая совместителей), имеющих квалификационные категории: от 50 % до 70 % – 1 балл, 70 % и выше – 2 балла; результативностью участия педагогических работников в конкурсах профессионального мастерства: участие на уровне «образовательного округа» – 1 балл, наличие победителей и призеров на уровне «образовательного округа» – 2 балл, участие на областном уровне – 3 балла, наличие победителей на областном уровне и выше – 4 балла.

Показатели и критерии **эффективности (качества) работы педагогов** оценивается:

- результатами участия обучающихся (команд обучающихся) в турнирных формах: конкурсах, фестивалях, соревнованиях и т.д. (баллы могут суммироваться);

- сохранностью контингента обучающихся в детском объединении в течение учебного года не менее 90 % – 1 балл;

- отсутствием обоснованных обращений и жалоб со стороны родителей, обучающихся, педагогов по поводу

конфликтных ситуаций – 1 балл;

- разработкой и внедрением: авторской программы – 5 баллов, экспериментальной программы – 3 балла, индивидуальной программы развития – 1 балл;

- наличием достижений (грамоты, благодарственные письма, гранты) педагога;

- охватом детей старшего школьного возраста (9 кл., 14 лет): 15 % – 25 % – 1 балл, 26 % – 35 % – 2 балла, 36 % и выше – 3 балла и т.п.

Анализ существующих критериев оценки эффективности деятельности ДООД позволяет сделать вывод о том, что отсутствует система оценки достижения целей; критерии и показатели в деятельности руководителя, его заместителей, методистов, педагогов дополнительного образования часто повторяются, хотя для всех очевидно, что деятельность всех субъектов ДООД различна.

Несмотря на новые требования, на множество попыток модернизировать образование, подходы в оценке деятельности системы ДООД не меняются. Покажем это на примере Федеральной целевой программы «Развитие дополнительного образования детей в Российской Федерации до 2020 года» [21]. Цель программы: «Создание условий для разработки стратегии, тактики дополнительного образования детей, направленных на: изменение уровня социальной адаптации детей к изменяющимся условиям жизни; успешную социализацию детей; формирование готовности к самостоятельному гражданскому, нравственному выбору, индивидуальной творческой самореализации; проявление социальной ответственности, осознанного жизненного самоопределения и выбора профессии».

Из формулировки цели ясно, что

деятельность организаций ДООД будет направлена на социализацию детей, на формирование готовности к выбору в разных сферах жизнедеятельности, на возможность творческой самореализации, самоопределение, выбор профессии и социальную ответственность детей.

Обращаясь к *ожидаемым результатам* реализации программы, мы обнаруживаем следующее: «Ключевым результатом реализации Программы, скорее всего, будет *увеличение* к 2020 году *числа детей* в возрасте от 5 до 18 лет, обучающихся по дополнительным образовательным программам, в общей численности детей этого возраста до 70–75 %, и *повышение уровня среднемесячной заработной платы* педагогов учреждений ДООД» [Там же: с. 45]. Вполне естественно возникает вопрос: какая связь между целью программы и ожидаемыми результатами?

Итак, центральный вопрос – оценка эффективности деятельности системы ДООД – поставлен; установлена система оплаты труда работников федеральных государственных учреждений в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 г. № 583; усовершенствуется система критериев и показателей эффективности деятельности учреждений и работников; активно идет работа по внедрению эффективного контракта, в котором конкретизированы: должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, меры социальной поддержки [13]. А основная проблема – определение критериев эффек-



тивности деятельности – не решена. Если и дальше система ДОД будет ориентироваться на отчеты о том, как великолепно «создаются условия», как зрелищно проведены массовые мероприятия, как с каждым годом растет количество детей в организациях ДОД; если по-прежнему игнорировать программно-целевой подход, то неизбежен крах, и не только системы ДОД.

#### Методологические основания оценки эффективности деятельности

Прежде чем предложить новый подход к оценке эффективности деятельности организации ДОД, определим методологические основания этого подхода. В настоящее время существует три наиболее устоявшиеся трактовки деятельности. Первая из них рассматривает *любой процесс* как деятельность. Вторая трактовка деятельности предполагает *соотнесение процесса с удовлетворением потребности индивида* (жизнедеятельность). Третья трактовка соотнесена с ситуацией социотехнического характера, с наличием внешнего для индивида требования к *преобразованию действительности*, а само требование имеет социальное происхождение [1]. Деятельность как социально-философская категория характеризует *активность субъекта*, направленную на изменение мира, на производство определенного объективированного продукта материальной или духовной культуры [2].

Воспроизводимая деятельность определяется переходом от понимания и принятия нормы исполнителем к фиксации соответствия результата деятельности требованиям его нормы. Воспроизводимая деятельность в материальной культуре – это механически осуществляемый процесс реализации нормы, в основе которого лежит преоб-

разование «материала» в «продукт», осуществление которого не может произойти «естественным» образом и предполагает использование соответствующих «средств». В структуре деятельности выделяют «субъектную» и «объектную» части. Субъектная часть означает бытие «деятеля», объектная часть – преобразование материала в продукт.

В образовательном процессе, где осуществляется две деятельности одновременно – деятельность ПДО и деятельность обучающегося – структура иная, она намного сложнее из-за предмета труда [6]. В образовательной деятельности обнаруживается две субъектные части. Обучающийся не является «материалом», из которого можно изладить «продукт». Задача ПДО – обнаружить потенциал детей и развивать *активную субъектную позицию* обучающегося во всех сферах жизни и деятельности человека. Человек как субъект отличается от других тем, что он способен к самоопределению, самостоятельному целеполаганию, принятию решений для достижения целей, разработке программ созидательного преобразования себя и действительности, реализации этих программ, консолидируя местное сообщество [5].

Что является главным условием формирования и развития субъектной позиции растущего человека? Это все то, что связано с формированием и развитием **«само»** – самопознание, самообнаружение, самопонимание, самоанализ, самоконтроль, самопреобразование, самовыражение, саморегуляция; самоопределение и самореализация; самостоятельный и осознанный выбор жизнедеятельности и выполняемой работы в конкретной социально-экономической (культурно-исторической) ситуации, в конкретной организации (в учрежде-

нии, на предприятии) с учетом потребностей человека, общества и государства [10].

Из множества видов деятельности выделим управленческую, так как любая система социального происхождения (а система ДОД такова), должна функционировать, чтобы быть результативной. Если же достигнутый уровень функционирования является неудовлетворительным, возникает необходимость в изменении, развитии. Управление имеет активное, регулирующее, направляющее, влиятельно-деятельностное значение. Оно необходимо для того, чтобы создать благоприятные внешние и внутренние обстоятельства для эффективной совместной деятельности людей, работающих в организации по достижению необходимых, желаемых, исторически-приемлемых и возможных целей. Управление призвано, и должно обеспечивать определенные заданные свойства в управляемом объекте!

Управляемая система неизбежно ориентируется на определенные результаты. Они определяются на этапе формулирования целей, ибо цель – это нормативное представление о результате. Результат конкретен, обобщаем, поддается количественному измерению, фиксируется во времени и отражается в документах. Результат приносит ответственность. Пути формирования ответственного отношения: тщательный подбор кадров; высокие требования к показателям работы; предоставление информации для самоконтроля; возможность соучастия в управленческой деятельности.

Результаты могут быть стратегическими, тактическими и оперативными; текущими, промежуточными, конечными, отсроченными; на уровне

управляющего, исполнителя, управляемого объекта в разных процессах и на разных этапах, при выполнении определенных функций и т.п. Результаты управления, как правило, не совпадают с образами желаемого будущего, а порой оказываются неожиданными.

Кроме результативности любая социальная система характеризуется продуктивностью. *Продукт* (лат. *productus*) – это результат человеческого труда (предмет, научное открытие, идея и т.д.); следствие, порождение чего-либо. Продукт управленческого, образовательного или воспитательного труда обладает *качественными характеристиками* и не поддается объективному измерению.

Например, к непосредственным *продуктам управленческой деятельности* можно отнести: 1) образ управляемого объекта; 2) описание внешней и внутренней ситуации; 3) идеи; 4) концепции; 5) документы и др. Существуют специфические продукты реализации управленческих функций. Например, *планирование* может порождать: планы, программы, проекты, стандарты, эталоны, критерии. *Организация* – структуру организованности, режим, порядок, перечень работ и заданий, организацию времени и пространства. *Руководство* – изменение отношений и мотивации, вовлеченность в работу, рост или уменьшение творческой активности. *Контроль* – знания о положении дел, корректировку отклонений от желаемого направления, обратные связи. *Продуктивный* – значит – производительный, плодотворный. Отсутствие продукта равнозначно отсутствию хоть самого маленького эффекта.

Что такое эффект, эффективность? *Эффект* (лат. *effectus*) – результат чего-нибудь, как следствие действия

продукта. *Эффективность деятельности* – это баланс между всеми факторами, который позволяет получить максимальный результат при минимальности затраченных усилий.

Перечислим некоторые факторы эффективной деятельности. **Факторы эффективной деятельности функционирования:**

- наличие операционально-определенных целей функционирования;
- знание этих целей управляющей и управляемой системами;
- принятие общих целей совместной деятельности;
- наличие частных целей, соответствующих общим целям;
- наличие мотивирующих условий на достижение результатов;
- полнота и согласованность организационных связей и отношений;
- соответствие ценностей, норм, правил, традиций, культуры принятым целям;
- отсутствие перегрузки в деятельности;
- наличие экономических, организационных, информационных, психологических, бытовых условий, обеспечивающих удовлетворенность управляющей и управляемой систем;
- информированность о результатах и их оценке функционирования.

**Факторы эффективной деятельности развития:**

- осознание цели развития как важной ценности;
- принятие целей развития;
- соответствие общих и частных целей;
- наличие мотивирующих условий на достижение результатов;
- согласованное понимание современных требований;

- знание главных проблем;
- знание новшеств, позволяющих повысить эффективность деятельности;
- владение технологиями освоения новшеств;
- необходимость и достаточность связей и отношений, обеспечивающих инновационные процессы;
- информированность о результатах и их оценке развития.

#### **Примеры критериев оценки эффективной деятельности обучающихся**

Итак, если принять выше изложенное как методологическое основание для разработки критериев эффективности деятельности, то оценку эффективной деятельности можно осуществить по результатам достижения целей.

Во-первых, следует принять тот факт, что *юридическое основание* для формулирования целей системы ДОД мы находим в ФЦП и в новом законе «Об образовании в Российской Федерации» [22]. Статья 75 гласит «Дополнительное образование детей и взрослых направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности. Дополнительные общеобразовательные программы для детей должны учитывать возрастные и индивидуальные особенности детей» [Там же: с. 96].

Во-вторых, необходимо опреде-

лить *этапы разработки* оценки достижения целей (эффективности деятельности):

- определить объекты оценивания;
- определить этапы формирования и развития, процессы, результаты, продукты, эффекты каждого этапа;
- определить критерии и показатели оценивания;
- выбрать методы оценивания для контролируемых критериев;
- выявить уровни состояния объекта оценивания;
- составить прогноз планового состояния;
- определить сроки оценивания;
- разработать карту мониторинга;
- определить способы принятия управленческих решений (на уровне Руководства организации, Обучающегося, ПДО, родителей).

В-третьих, выбрать *объекты оценивания* [22]:

- развитие творческих способностей детей;
- творческая самореализация;
- успешная социализация;
- адаптация к жизни;
- готовность к самостоятельному гражданскому, нравственному выбору;
- профессиональная ориентация;
- поддержка талантливой молодежи;
- проявление социальной ответственности;
- удовлетворение потребностей в интеллектуальном, нравственном, физическом совершенствовании;
- культура здоровья, безопасность жизни, ЗОЖ;
- организация свободного времени.

В-четвертых, разработать *критерии оценки эффективности деятельности*:

- что изменилось и при каких

ресурсах;

- насколько изменения действительны и для кого;
- в чем проявилось качество, полезность для человека, общества, государства;
- насколько экономично произошли изменения;
- в чем проявляется самостоятельность обучающихся;
- каково количество молодых людей умеют осуществлять управление и самоуправление;
- каково количество творческих и талантливых обучающихся;
- каково количество самоопределенных к разным сферам жизнедеятельности молодых людей в организации ДОД;
- каково количество людей, удовлетворенных качеством образовательных услуг организации ДОД;
- какой тип инициатив, новаций проявляется в системе ДОД. Для кого.

Причем, судить об эффективности возможно тогда, когда есть результаты многолетнего мониторинга. Для примера приведем критерии, позволяющие оценить **уровни проявления социальной ответственности обучающегося**:

*Критерии «перехода» молодого человека от «пассивного» состояния к «активному»*

• *Гражданско-активное отношение* – процесс формирования готовности к реальному действию в социуме через поиск себя, своего смысла в актуальной для человека реальности; на этом этапе формируется потребность, мотивы, положительное отношение к действию, позиция.

• *Готовность* (длительная, временная, мобилизационная). Определяет

мотивированное «вписывание» в пространство социальной активности субъекта через его действия и воздействия на общественные явления и процессы.

• *Неадаптивная активность* – способность человека выходить за пределы функции приспособления. Обеспечивает становление, развитие, видоизменение просоциальной деятельности (деятельности для социума) и его самого как действующего субъекта.

#### *Критерии оценки активности субъекта социальной практики*

• самоопределение (осознанно выбирать свое место и позицию в социально-экономической и политической ситуации);

• самостоятельное целеполагание;

• принятие решений для достижения целей;

• возникновение инициатив;

• разработка проектов созидательного преобразования;

• осуществление проектов во взаимодействии с другими субъектами социально-экономической и политической активности;

• готовность к преобразованию себя и действительности;

• ответственность (подотчетность или личностный и общественный долг);

• саморегуляция;

• выход за пределы требуемого.

#### *Критерии внешнего проявления активности субъекта*

• нечувствительность к внешнему воздействию;

• внутреннее реагирование без внешнего проявления;

• самоактивизация;

• самоактивизация с внешним проявлением.

#### *Критерии инновационного поведения молодежи*

• создание и внедрение индивидуального или коллективного проекта;

• формирование социальных отношений с новыми качествами;

• формирование новых социальных отношений;

• создание социальной услуги с новым качеством;

• создание новой социальной услуги.

#### **Примеры критериев оценки эффективности деятельности ПДО**

Несколько предложений к оценке эффективности деятельности педагогов дополнительного образования. В системе организации ДОД педагоги (и другие работники) являются «исполнительным, базовым звеном». Их деятельностью управляют руководители организаций. Управлять деятельностью других работников – значит управлять человеческим ресурсом, согласовывать и осуществлять требования организации к работникам и требования работников к организации. Человеческий ресурс, по мнению Питера Друкера [7], это – психофизиологические свойства: способности; возможности; личностные свойства; гражданственность; сознательное выполнение работы; самоконтроль объема и качества своей работы и производственной продукции; понимание статуса и функций. Человеческий ресурс требует мотивации, руководства, работы в группе. Только человеческий ресурс способен к развитию.

Известно, сколь велика роль педагога: личность воспитывается личностью, ум – умом, талант – талантом, нравственность – нравственностью. Те, кто осуществляет основной (базовый) процесс образования, должны быть в центре внимания руководителей организации: вдохновлять ПДО, поддерживать, заботиться об их здоровье, созда-

вать благоприятный климат и пр. Очень важно разработать такие критерии оценки деятельности педагога, которые были бы понятны и педагогу, и руководителю, приемлемы и легко измеряемы.

Приведем пример.

Объект мониторинга – работа персонала организации ДОД.

Предмет мониторинга – профессиональная компетентность.

Цели мониторинга – оценка компетенции; определение потенциала для развития; определение заработной платы.

Приведенные ниже формы заполняются руководителями структурных подразделений. В них комментируется уровень проявления компетенции в соответствии с должностными инструкциями. Заполнению форм предшествует значительная подготовительная работа руководителей с работниками организации дополнительного образования:

- цели организации ДОД должны быть исключительно понятны всему персоналу;

- понимание целей должно подкрепляться тщательным инструктажем;

- у каждого руководителя структурного подразделения должны быть должностные инструкции каждого подчиненного;

- для каждого подчиненного должны быть стандарты выполнения работы, которые были разработаны и утверждены руководителем структурного подразделения совместно с подчиненным;

- у каждого подчиненного должна быть на руках его должностная инструкция и стандарты выполнения работы;

- перед каждым исполнителем руководитель ставит четко обозначенные задачи, решение которых проходит в определенные сроки и в конкретных условиях;

- каждый исполнитель соотносит свои способности и возможности с требованиями стандарта работы;

- каждый исполнитель проверяет правильность понимания поставленных задач и стандартов выполнения работы;

- каждый исполнитель уточняет степень свободы и ограничений своих действий при решении поставленных задач;

- каждый исполнитель обсуждает со своим руководителем факторы, препятствующие выполнению работы (деньги, оборудование, необходимая информация, знания, несовершенная организация пространства работы, схемы коммуникации и взаимодействия и т.п.), и их влияние на оценку своей работы, если препятствующие факторы, не зависящие от работника, не устранены;

- каждый исполнитель знает организационную структуру ДОД, непосредственно взаимодействующих вместе с ним других исполнителей, кто и по каким вопросам может оказать неотложную помощь;

- каждый исполнитель знает нормы и сроки отчетности по результатам выполненной работы;

- каждый руководитель и исполнитель знает критерии и показатели оценки его работы во время мониторинга.

Оценка профессиональной компетенции

Ф.И.О.					
Структурное подразделение:					
Должность:					
Стаж работы в данной должности:					
Дата приема на работу:					
<b>Знание работы</b> (знание обязанностей, стандартов, понимание правил, форм, методов и средств работы)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Недостаточное понимание, знание, осуществление действий				
2	Ограниченное понимание, знание, осуществление действий				
3	Удовлетворительное понимание, знание, осуществление действий				
4	Детальное знание и умение осуществлять большинство процессов, стадий и этапов				
5	Исключительное знание и умение осуществлять все процессы, стадии и этапы				
<b>Профессиональные умения</b> (речь, владение компьютером, планирование, диагностика и т.п., в зависимости от специфики работы)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Ниже уровня стандартов профессионального развития				
2	Незначительно ниже уровня стандартов профессионального развития				
3	Хороший уровень компетентности				
4	Очень эффективные профессиональные умения				
5	Исключительный профессионализм во всех видах выполняемых работ				
<b>Качество работы</b> (четкость, аккуратность, тщательность работы в отношении требуемых стандартов, способность к совершенствованию)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Качество работы низкое, часто делает ошибки				
2	Задания выполняются, но ниже приемлемых стандартов, работа требует проверки				
3	Задания выполняются на приемлемом уровне				
4	Работа выполняется хорошо, тщательно и аккуратно				
5	Исключительно высокое качество работы				
<b>Пунктуальность</b> (количество выполненной работы, своевременность выполнения заданий)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Регулярно опаздывает				
2	Медлительность, несколько сроков было пропущено				
3	Большинство сроков соблюдается при дополнительном напоминании				
4	Объем работ выше среднего с выполнением всех сроков				
5	Исключительная пунктуальность, досрочное выполнение				

<b>Инициативность</b> (оригинальность, способность выдвигать идеи и желание брать в этих вопросах ответственность на себя)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Следует правилам, ждет подсказки, не начинает работу самостоятельно				
2	Иногда ждет указаний, сомневается в действиях, по большинству вопросов требуется помощь				
3	Выполняет каждодневную работу без напоминаний				
4	Выполняет дополнительные задания на хорошем уровне компетентности				
5	Творческий, уверенный в своих силах, ищет пути к совершенствованию				
<b>Ответственность</b> (степень необходимого руководства, зависимость от постоянного контроля, степень доверия)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Невнимание к работе, требует постоянного контроля				
2	Требуется значительное руководство и напоминания				
3	Как правило, зависим, и требует общего руководства				
4	Требуется минимальное руководство, последовательность в действиях выше среднего				
5	Требуется минимум руководства, исключительно последователен и надежен				
<b>Результативность</b> (соотношение запланированной работы и результатов)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Неадекватная результативность				
2	Результативность ниже ожидаемой				
3	Выполняет приемлемый объем работы				
4	Объем выполненной работы больше, чем обычно ожидается				
5	Исключительно высокая результативность				
<b>Адаптивность</b> (приспособляемость к ежедневной работе, нововведениям, новым правилам и заданиям)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Не приспосабливается к переменам, сопротивляется нововведениям				
2	Предпочитает не менять установленные правила				
3	Приспосабливается и обучается новым обязанностям по ситуации				
4	Быстро обучается и приспосабливается к переменам и новой работе				
5	Исключительно продуктивная адаптация и помощь другим				
<b>Командное взаимодействие (сотрудничество)</b> (способность и желание работать с другими и для других при достижении общих целей)					
Уровень	Показатели	Месяцы (годы)			
		1	2	3	4 ...
1	Замкнут, не контактен, не склонен к сотрудничеству				
2	Иногда представляет трудности при совместной работе				
3	Неплохой член команды, при совместной работе контролирует свои действия				
4	Всегда искренен и открыт к сотрудничеству, гармонично работает в группе				
5	Исключительно эффективное сотрудничество, сильное влияние на общую атмосферу в команде				



<b>Общая характеристика уровня работы:</b>
<i>Неудовлетворительный</i> – выполнение работы не соответствует занимаемой должности. Рост квалификации маловероятен, необходимо рассмотреть перевод или увольнение.
<i>Средний</i> – выполнение работы не соответствует стандартам и требует совершенствования. Ожидается, что улучшение возможно.
<i>Достойный</i> – общее выполнение работы соответствует или немного выше стандартов, определяемых данной должностью.
<i>Похвальный</i> – работа выполняется значительно лучше выполняемых стандартов.
<i>Выдающийся</i> – выполняемая работа намного выше имеющихся стандартов, высокий уровень профессиональной компетентности.
Рейтинг сотрудника:
Уровень работы:
Сильные стороны работы данного сотрудника:
К какому результату приводят сильные стороны работы данного сотрудника:
Что предпринимается для поощрения сильных сторон работы данного сотрудника:
Слабые стороны работы данного сотрудника:
К какому результату приводят слабые стороны работы данного сотрудника:
Что предпринимается для улучшения слабых сторон работы данного сотрудника:
Направления обучения, повышения квалификации, стажировки:
Мотивационные мероприятия (денежное вознаграждение, награды, повышение по службе и др.):
Данный сотрудник работает под моим руководством _____ лет _____ месяцев _____ дней
Ф.И.О. и должность руководителя:
Дата:
Отметка сотрудника: «С результатами мониторинга ознакомлен(а)» Дата _____ Подпись _____

При подведении итогов работы организации дополнительного образования по разделу «Оценка профессиональной компетентности сотрудников организации ДОД» желательно провести совещание (собрание) сотрудников, на котором могут быть обсуждены следующие вопросы:

- мнение руководства организации ДОД о работе персонала (мнение аргументируется результатами мониторинга);
- меры признания и поощрения хорошей работы;
- причины, вызывающие неудовлетворительное состояние работы;
- пути достижения более высоких результатов;
- возможности сотрудников каждого структурного подразделения в

достижении более высоких результатов;

- перспективы в дальнейшей работе.

Завершая нашу статью, отметим, что скорость перехода России в новое качественное состояние, а затем достойное движение в мировом сообществе, становление социально-экономической политики зависит уже не столько от сопротивления старых структур, сколько от потенциала, энергии, ясного видения природы и сущности молодых реформаторских сил. Какому миру Россия будет принадлежать, зависит от них.

В XXI веке человечество осознало, что основным ресурсом и потенциалом будущего станет не природный, информационный и даже не ментальный, а сам человек, его личные цели и ценности, его творческий потенциал, его

способность адаптироваться к быстро меняющемуся времени, его готовность принять вызовы новой эпохи.

Человеческий потенциал является внутренней силой, способной принципиально влиять на качество жизни. Он представляет собой нечто данное индивиду от рождения и то, что формируется, развивается в процессах социализации личности. Актуально имеющийся, сформированный у человека потенциал может раскрываться, реализовываться в разной степени в зависимости как от внешних условий, так и от самого индивида.

Совокупный человеческий потенциал позволяет человеку стать субъектом. Субъект – это человек, самоопределенный в жизни и деятельности, чув-

ствующий и познающий, мыслящий и действующий, определяющий цели для себя и задачи для других, проявляющий активность в достижении своих целей и решения задач, способный осуществлять рефлексию и осознавать ответственность за все содеянное.

Организации ДОД, в которых работает многотысячный творческий и талантливый коллектив, способны, используя свою предметную деятельность, инвестировать в будущее России, в молодое поколение. Для этого необходимо реализовать современные цели дополнительного образования, ориентируясь при этом на оценку эффективности деятельности по основанию «достижение целей».

### Библиографический список

1. Анисимов, О.С. Принятие управленческих решений: методология и технология / О.С. Анисимов. – М. : ФГОУ РосАКО АПК, 2002.
2. Беляева, Л.А., Беляева, М.А. Социально-культурная деятельность: структурно-функциональная модель / Л.А. Беляева, М.А. Беляева // Вестник Челябинской государственной академии культуры и искусств. – 2013. – № 1 (33). – С. 68–74.
3. Бухарцева, Н.Г. Образование как средство самореализации личности в условиях глобализации / Н.Г. Бухарцева // Педагогическое образование в России. – 2011. – № 4. – С. 28–34.
4. Гессен, С.И. Основы педагогики. Введение в прикладную философию / С.И. Гессен. – М. : Школа-Пресс, 1995.
5. Гриценко, Г.А. Оздоровление субъектного потенциала – условие формирования компетенций личности / Г.А. Гриценко // Формирование социально-личностных компетенций субъектов образовательного процесса в условиях современной социокультурной среды (региональный аспект): мат-лы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием 15–16 марта 2012 года. – Тюмень : Изд-во «Печатник», 2012.
6. Дорохова, Т.С. «Профессионализм» и «компетентность» педагога: соотношение понятий / Т.С. Дорохова // Понятийный аппарат педагогики и образования : сб. науч. тр. под науч. ред. Е.В. Ткаченко, М.А. Галагузовой. – Вып. 7. – Екатеринбург : СВ-96, 2012. – С. 300–306.
7. Друкер, П., Макьярелло, Дж.А. Менеджмент / П. Друкер, Дж.А. Макьярелло. – М., 2010.
8. Закон Российской Федерации «Об образовании». – М., 2006.
9. Золотарева, А.В. Дополнительное образование детей: теория и методика соци-

ально-педагогической деятельности / А.В. Золотарева. – Ярославль : Академия развития, 2004.

10. Казаева, Е.А. Методологические положения интегративного подхода в аспекте проблемы гражданского воспитания молодежи / Е.А. Казаева // Высшее образование сегодня. – № 3. – 2009. – С. 61–64.

11. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. // Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662-р.

12. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. – М. : ЦГЛ, АПК и ПРО, 2004.

13. Кузнецов, Д.Л. Эффективный контракт с работником государственного (муниципального) учреждения: юридические требования к форме и содержанию. Правовые аспекты реализации Программы совершенствования систем оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях / Д.Л. Кузнецов. – М. : ФГАОУ ВПО «Высшая школа экономики, 2013.

14. Макаренко, А.С. Сочинения / А.С. Макаренко. Т. 1.– М., 1980. – С. 698.

15. Образование в России в XXI веке. [Электронный ресурс] URL. <http://www.rusline.ru> ›...2012/07/27/obrazovanie\_v\_rossii\_xxi...

16. Парламентские слушания Комитета Государственной Думы по образованию на тему: «О состоянии и мерах по развитию системы дополнительного образования детей» от 22.05. 2008 года [Электронный ресурс] URL. <http://www.uoimp.edusite.ru> ›DswMedia/polojenieromou.pdf

17. Педагогический энциклопедический словарь / гл. ред. Б.М. Бим-Бад. – М. : Большая российская энциклопедия, 2003.

18. Семин, А. Коммунистическое воспитание (очерк политической истории понятия) / А. Семин // Учительская газета. – 1989. – 07 ноября.

19. Стратегия государственной молодежной политики в Российской Федерации // распоряжение Правительства Российской Федерации от 18 декабря 2006 г. № 1760-р.

20. Субетто, А.И. Доктрина Российского образования [Электронный ресурс] URL. <http://www.old.za-nauku.ru> ›?id=400&mode=text

21. Федеральная целевая программа «Развитие дополнительного образования детей в Российской Федерации до 2020 года» [Электронный ресурс] URL. <http://www.uoimp.edusite.ru> ›DswMedia/polojenieromou.pdf

22. ФЗ-№ 273 «Об образовании в Российской Федерации», принят Государственной Думой 21 декабря 2012 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года.

Статью рекомендует доктор социол. наук, доцент Прямыкова Е.В.