

Н. Г. Тихомирова

Оценка качества формирования организационной структуры учреждения дополнительного образования детей

В данной статье представлены критерии оценки качества формирования организационной структуры учреждения дополнительного образования детей (целевой, содержательный, структурный, должностной и результативный), сформулированные в результате теоретического и практического анализа данной проблемы. Каждый критерий содержит конкретные показатели и комплекс специальных методов оценки.

Ключевые слова: качество, организационная структура, формирование организационной структуры, качество организационной структуры учреждения дополнительного образования детей, критерии оценки качества, целевой критерий, содержательный критерий, должностной критерий, структурный критерий, результативный критерий.

N. G. Tikhomirova

Quality Assessment of Formation of the Organizational Structure of the Institution of Children Further Education

This article presents criteria for quality assessing of the formation of the organizational structure of the institution of children further education, stated as a result of the theoretical and practical analysis of the given problem: the target, substantial, structural, functional and result. Each criterion contains specific parameters and a complex of special methods of assessment.

Key words: quality, organizational structure, formation of organizational structure, quality of organizational structure of institution of children further education, criteria of quality assessment, target criterion, substantial criterion, structural criterion, functional criterion, result criterion.

Качество в современном понимании представляется как совокупность характеристик продукции или услуги, способствующих удовлетворению определенных потребностей общества в соответствии с ее назначением. Проблемой менеджмента качества занимались такие ученые, как Л. Е. Басовский, О. А. Горленко, В. В. Ильин, И. И. Мазур, В. Д. Шапиро (технология построения системы менеджмента качества (СМК)); Ю. И. Ребрин, М. Ульянов, С. Н. Шепелев (повышение конкурентоспособности предприятий с помощью СМК); Н. Н. Аниськина, М. А. Воронин, О. А. Гаврилова, В. А. Лебедев (внедрение СМК в образовательном учреждении), Л. Н. Давыдова, Л. А. Денисенко, А. А. Захаров, С. Д. Ильенкова, Н. В. Щипачева (управление качеством образования), Л. Г. Логинова (качество дополнительного образования детей) и др.

Как известно, развивающееся общество заинтересовано в современных образованных, нравственных, предприимчивых людях, которые могут самостоятельно принимать ответственные решения в ситуации выбора. Формированию этих качеств личности способствуют образова-

тельные учреждения, в том числе учреждения дополнительного образования детей (УДОД), основное предназначение которых заключается в развитии мотивации детей к познанию и творчеству, реализации дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства. Проблема управления учреждением дополнительного образования детей изучена сегодня многими современными учеными: В. А. Березиной, А. К. Брудновым, В. П. Головановым, Е. Б. Евладовой, А. В. Золотарева, О. Е. Лебедевым, Л. Г. Логиновой, А. Б. Фоминой, А. И. Щетинской и др.

Одним из главных условий достижения качества деятельности и управления любой организацией является эффективная организационная структура, представляющая собой совокупность фиксированных взаимосвязей между ее элементами. Имеются исследования в области формирования организационной структуры, авторами которых являются Д. Бодди, В. Р. Веснин, О. С. Виханский, Дж. Гибсон, Дж. К. Лафта, Б. З. Мильнер, Г. Минцберг, А. И. Наумов, В. И. Подлесных, Р. Пэйтон, З. П. Румянцова,

В. П. Шеметов и другие ученые. Согласно им, важнейшими факторами формирования организационной структуры являются цели организации, содержание ее деятельности, состав структурных подразделений и их упорядоченность, набор необходимых должностей и результаты работы. Для формирования качественной организационной структуры важно, чтобы все эти факторы стремились к повышению качества своей деятельности при достижении единой цели.

Учреждения дополнительного образования детей, как и другие социальные организации, на протяжении всего жизненного цикла формируют свои организационные структуры: корректируют цели, добавляют, объединяют или ликвидируют отделы, функции, должности, взаимосвязи. Специфика этого процесса в УДОД заключается в том, что его деятельность не ограничена стандартами и идеалами. Следовательно, возникает сложность оценки качества формирования организационной структуры, которую необходимо производить на каждом этапе его развития. Кроме того, изучение отечественного опыта позволило выявить проблему недостаточной проработанности в современной науке четких критериев для такой оценки.

Теоретический и практический анализ данной проблемы позволил сформулировать критерии и показатели оценки качества формирования организационной структуры учреждения дополнительного образования детей.

1. Целевой критерий. Показателем данного критерия можно считать степень ориентированности целей и задач УДОД на качество его деятельности. Наделение каждого организационного звена и органа управления самостоятельными целями и задачами, необходимыми для достижения поставленных целей, является исходной основой формирования качественной организационной структуры.

При проведении анализа по целевому критерию необходимо в первую очередь оценить, насколько главная цель учреждения ориентирована на качество системы дополнительного образования детей, на создание условий для максимального развития творческих способностей каждого ребенка, удовлетворение его потребностей. Кроме того, необходимо оценить, насколько преемственны цели УДОД и цели структурных подразделений, то есть, оценить необходимость и достаточность имеющейся совокупности целей и задач для обеспечения полного достижения цели учреждения.

Для оценки предлагается использовать следующие методы: анализ документов УДОД (Устава, годовых и перспективных планов, положений о структурных подразделениях), структуризация целей, конкурентный анализ, а также анкетирование детей, родителей и других социальных заказчиков. Методика анализа документов должна содержать перечень интересующих вопросов и конкретных документов, которые содержат ответы на них. Изучаются документы государственного и регионального уровней, а затем уровней конкретного учреждения и подразделения. Методика конкурентного анализа предполагает составление списка возможных конкурентов, их сильных и слабых сторон в соотношении их с преимуществами и недостатками исследуемого УДОД, после чего делаются выводы и даются рекомендации по дальнейшему развитию учреждения. Метод анкетирования социальных заказчиков предполагает составление анкеты, которая должна содержать не более 15 четких, кратких вопросов относительно их потребительских предпочтений. Метод структуризации целей предполагает выстраивание «дерева» целей, который осуществляется на основе последовательной декомпозиции главной цели УДОД. Данный метод позволяет проанализировать функционирование системы более детально вплоть до простейшего элемента и изучить организационную структуру с точки зрения поставленных целей.

Целевой анализ УДОД г. Ярославля и Ярославской области показал, что цели структурных звеньев связаны в основном с созданием необходимых условий для личностного развития, укрепления здоровья и самореализации учащихся: педагогических, кадровых, экономических, информационных и методических, материальных и технических. Среди задач можно встретить повышение профессионального уровня управленцев и педагогов, обогащение содержания образовательных программ, повышение качества преподавания и организации учебных занятий, внедрение новых современных технологий и др. Составление «дерева» целей позволило увидеть соответствие целей подразделений с главными целями большинства изученных учреждений.

2. Содержательный критерий. Предполагает ориентированность содержания деятельности и форм организации работы на реализацию запросов потребителей.

Содержание деятельности УДОД отражается, прежде всего, в планах работы и образователь-

ных программах. Оценить их с позиции качества, – значит изучить, насколько они учитывают постоянно изменяющиеся потребности детей, родителей, заинтересованных организаций и отражали колебания спроса (изменяют ли свои цели, задачи, продолжительность обучения, направление, формы и методы работы), способствуют ли выстраиванию индивидуальных образовательных маршрутов. Качественная образовательная программа дополнительного образования детей обязательно должна быть гибкой по отношению к запросам потребителей. В структуре УДОД образовательная программа реализует функции дополнительного образования (образовательные, досуговые, оздоровительные, профориентационные и т. д.) на уровне детских образовательных объединений. Функции можно рассматривать как элемент деятельности конкретного учреждения, структурного подразделения или должностного лица. Конструирование структуры учреждения начинается с определения его функций, которые реализуются системой, определяют его структуру и сами определяются ею. Этим объясняется важность наличия качественных образовательных программ УДОД. Кроме анализа образовательных программ для изучения качества организационной структуры необходимо оценить многообразие форм детских образовательных объединений (кружков, клубов, мастерских, лабораторий, театров, школ, ансамблей, секций и др.), реализующих разное содержание деятельности, и свободу передвижения детей при их желании от одной программы к другой в процессе обучения.

Оценку качества структуры по содержательному критерию можно произвести, прежде всего, с помощью метода анализа документов (образовательных программ, планов работы, положений о структурных подразделениях) в сочетании с различными маркетинговыми методами изучения спроса (например, анкетирования социальных заказчиков). Кроме того, можно провести функциональный анализ деятельности УДОД на сопоставимость основных функций дополнительного образования детей с функциями учреждения и каждого подразделения, закрепленных в документах учреждения. Это позволит увидеть, насколько имеющая структура способна реализовать социально значимое содержание деятельности УДОД.

Исследование показало, что в УДОД г. Ярославля и Ярославской области большое значение придается изучению потребительского спроса. В

связи с этим наблюдается постоянная корректировка программ дополнительного образования. Их содержание наполняется новыми методами и формами работы, в их числе актерские тренинги, консультации, беседы, конференции, семинары, экскурсии, экологические акции, арт-терапия, объемное моделирование и т. д. Активно внедряется в деятельность изученных УДОД опыт построения индивидуальных образовательных маршрутов для детей.

3. *Должностной критерий.* Предполагает ориентированность персонала на достижение качества работы, а также степень соответствия должностей учреждения его целям и функциям.

При оценке качества организационной структуры по данному критерию необходимо изучить уровень квалификации управленческого, педагогического и обслуживающего персонала, а также условия для повышения их квалификации: наличие качественных программ, отвечающих современным требованиям подготовки руководителей и педагогов; возможности приглашения специалистов, организации выездных мероприятий, наличие материалов и помещений и т. д. Кроме того, необходимо оценить степень удовлетворенности сотрудников УДОД условиями работы, а также достаточность должностей, реализующих функции дополнительного образования, для достижения целей учреждения, так как этого требует качественная организационная структура.

Оценку качества формирования организационной структуры УДОД по должностному критерию целесообразно произвести с помощью метода анализа документов (штатного расписания, должностных инструкций, программ повышения квалификации, планов работы с молодыми сотрудниками в их соотношении с системой целей и функций учреждения) и анкетирования сотрудников по вопросам удовлетворенности трудом. Также предлагается провести функциональный анализ, сопоставив функции, должности и цели организации.

Изучение данного вопроса в УДОД Ярославской, Костромской и Вологодской областей показало, что большое внимание в программах повышения квалификации уделяется практическим занятиям в нетрадиционной форме: разработке программ и концепций развития; моделированию управленческих, методических, контрольно-диагностических систем; проведению деловых игр, дискуссий, проблемных «круглых столов», защите творческих работ и проектов по различным направлениям деятельности учреждения.

Однако руководителями учреждений ощущается нехватка научных знаний по вопросам эффективного управления, в том числе и по выстраиванию организационных структур УДОД, поэтому важно обратить на это внимание при составлении программ повышения квалификации. Кроме того, выяснилось, что сотрудники исследуемых УДОД в целом удовлетворены условиями труда (на 70 %) и системой стимулирования труда (на 60 %).

4. Структурный критерий. Предполагает степень упорядоченности элементов учреждения и адаптивности организационной структуры.

При оценке качества организационной структуры по данному критерию необходимо изучить количество структурных подразделений, уровней иерархии, степень централизации и формализации, основные взаимосвязи между элементами, охват контролем, наличие гибких элементов, тип организационной структуры (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная и т. п.).

Оценить структуру УДОД по этому критерию можно с помощью следующих методов: структурного анализа (по названным выше параметрам); анализа документов (Устава, положений о структурных подразделениях); устного опроса или анкетирования директора по вопросам формирования структуры; метода организационного моделирования (создание модели структуры и ее графическое изображение).

Исследование подтвердило, что в целом структура УДОД г. Ярославля и Ярославской области относятся к линейно-функциональному типу с гибкими элементами. Это значит, что в структурах содержатся разнообразные звенья (руководство, отделы, службы, образовательные объединения, сотрудники), определенным образом упорядоченные (имеются уровни иерархии и взаимосвязи между всеми элементами и уровнями структуры). К гибким элементам относятся педагогические, стратегические, административные советы; балансовые, аттестационные, экспертные комиссии; родительские, профсоюзные комитеты; «сквозные программы» («Здоровье», «Родной край», «Успех» и др.), различные творческие группы, проекты, методические объединения и другие временные или постоянные образования, в которых могут участвовать сотрудники разных подразделений организации. Однако не во всех изученных УДОД имеется графическое представление организационной структуры, что приводит к недостаточно четкому определению

места каждого подразделения в структуре и его вклад в общий результат.

5. Результативный критерий. Этот критерий изучается по соответствию достигнутых результатов УДОД запланированным.

Оценку качества формирования организационной структуры УДОД по данному критерию необходимо изучить по следующим параметрам: использование научных основ мониторинга результатов деятельности УДОД; ориентирование на комплексность результатов работы, то есть результаты обучения, воспитания, развития, а также результаты на уровне ребенка, педагога, учреждения (А. В. Золотарева).

Основными методами анализа являются изучение документов (отчетов подразделений, годовых отчетов в их соответствии с планами и программами), опрос или анкетирование руководителей и сотрудников подразделений, а также социальных заказчиков по вопросам результативности деятельности учреждения, педагога, ребенка.

Как показало исследование, к качественным результатам могут относиться: усиление взаимодействия детей, педагогов и родителей; расширение внешних связей; участие в мероприятиях на городском, областном, всероссийском и международном уровнях; повышение качества процесса обучения и воспитания; развитие инновационной, интеллектуальной и методической деятельности и др.

Таким образом, качество организационной структуры учреждения дополнительного образования – это совокупность ее характеристик, способствующих удовлетворению потребностей общества в образованных, нравственных, предприимчивых людях, способных самостоятельно принимать решения. Качественная структура УДОД должна отвечать следующим требованиям: обеспечивать реализацию социально ориентированных целей учреждения и содержания его деятельности, создавать условия для свободного выбора ребенком индивидуальной траектории развития, способствовать повышению качества подготовки управленческого и другого персонала и удовлетворять его потребности, структура должна соответствовать адаптивному типу и способствовать достижению качественных результатов деятельности.