



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И.о. заведующего кафедрой
д-р пед. наук, доцент
 И.Н. Емельянова
 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ОПТИМИЗАЦИИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ КОНСТРУКТИВНОЙ
РЕОРГАНИЗАЦИИ УЧРЕЖДЕНИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

44.04.01 Педагогическое образование
Магистерская программа «Управление образованием»

Выполнил работу
Студент 2 курса
очной формы обучения



Парняков
Дмитрий
Михайлович

Научный руководитель
канд.пед.наук, профессор



Плотников
Леонид
Дмитриевич

Рецензент
доцент кафедры возрастной
физиологии, специального и
инклюзивного образования
ТюмГУ



Глухих
Татьяна
Анатольевна

г. Тюмень, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛОССАРИЙ.....	4
ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ.....	5
ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ КОНСТРУКТИВНОЙ РЕОРГАНИЗАЦИИ УЧРЕЖДЕНИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	12
1.1. Понятия управления, управления качеством услуг и его контроля в системе дополнительного образования.....	12
1.2. Проблема оптимизации управления качеством дополнительных образовательных услуг.....	17
1.3. Организационно-педагогические условия оптимизации системы управления качеством услуг в учреждениях дополнительного образования.....	19
1.4. Подходы к управлению качеством дополнительных образовательных услуг.....	22
1.5. Методы управления качеством и критерии оценки качества услуг в системе дополнительного образования.....	30
Выводы по первой главе.....	37
ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ РЕОРГАНИЗАЦИИ МАУ ДО СДЮСШОР Г. ИШИМА.....	40
2.1. О реорганизации муниципального автономного учреждения дополнительного образования специализированной детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва г. Ишима.....	40

2.2. Организация исследовательской работы.....	41
2.3. Анализ системы управления качеством МАУ ДО СДЮСШОР и МАУ ДО ДЮСШ № 1 г. Ишима и её эффективности до процесса реорганизации.....	46
2.4. Модель оптимального взаимодействия управляющей системы МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима.....	62
2.5. Анализ результатов оптимизации системы управления качеством МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима по результатам реорганизации.....	67
Выводы по второй главе.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91

ГЛОССАРИЙ

Управление качеством [47] – это управленческая деятельность, охватывающая жизненный цикл услуг, с обеспечением оперативных и стратегических процессов повышения качества и повышения уровня функционирования управления качеством;

Управление (как функция) [37] – целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты;

Управление (как процесс) [37] – совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию (услугу) на «выходе»;

Управление (как аппарат) [37] – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей;

Контроль качества [16] – определение соответствия свойств и характеристик продукции (услуг) установленным требованиям. При этом сравниваются объективные данные, полученные в ходе измерений, испытаний или проверок;

Оптимизация [45] – перспективное и текущее планирование, рациональное распределение функций, умелое стимулирование труда, создание необходимых условий для успеха работы, хорошо продуманные учет, контроль и анализ результатов.

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

МАУ ДО СДЮСШОР – муниципальное автономное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва.

МАУ ДО «ИГ ДЮСШ № 1» – муниципальное автономное учреждение дополнительного образования Ишимская городская детско-юношеская спортивная школа № 1.

СДЮСШОР – специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва.

СМИ – средства массовой информации.

УДО – учреждение дополнительного образования.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современное образование в настоящее время находится в стадии динамических и кардинальных изменений, которые связаны с эволюционными процессами в обществе.

В рамках реализации основных направлений развития страны в системе образования РФ активно идут поиски оптимизации работы образовательных учреждений. В этом направлении работают как педагогические работники, так и экономисты. По всей территории страны активно реализуются процессы реорганизации образовательных учреждений и оптимизации системы управления [36, 41, 49]. Основными направлениями которых являются:

«– дальнейшее расширение автономии учреждений образования с одновременным повышением их ответственности за конечные результаты деятельности;

– уточнение компетенции, полномочий и ответственности органов управления образованием всех уровней и обеспечение их эффективного взаимодействия;

– переход от распределительного и директивного к регулирующему управлению системой образования;

– развитие общественных форм управления образованием» [30].

В то же время, советская система управления физической культурой и спортом в современных условиях дает сбои, а новая система еще окончательно не сформировалась. Особое место отводится поиску и адаптации новых методов, средств и форм управления этой сферой деятельности [42, 46], и переходу к системно-деятельностному подходу.

Одним из основных условий подобного перехода является «внедрение в практику управления учреждением дополнительного образования принципов проектного и инновационного менеджмента, а также создание и развитие уникальных управленческих способностей руководителей и уникальных ресурсов, которые будут обеспечивать стратегию развития, а не стратегию выживания» [11, 14, 42]. Это требует освоения и разработки новых знаний, которые должны быть включены в стратегию развития учреждения

дополнительного образования [1, 34]. На этой основе должна быть выстроена четкая профессионализация системы управления и интеграция воспитательной, оздоровительной, образовательной, инновационной, научно-исследовательской деятельности [8, 22], позволяющая улучшать и совершенствовать качество дополнительных образовательных услуг.

Одним их эффективных путей управления сферой дополнительных образовательных услуг в сфере физкультуры и спорта является повышение их качества. Анализ литературы [3, 9, 12, 17, 26] и изучение практического опыта спортивных центров показали, что в настоящее время проблемы качества и управления им остаются пока не отработанными. Если эти проблемы и решаются, то, как правило, фрагментарно.

Качество услуг в сфере физической культуры и спорта в большей степени связаны с «ростом уровня управляемости» на основе организации рационального потенциала в процессе развития услуг [15].

Оптимизация управления качеством образования достаточно перспективна, а ее разработка может стать точкой роста [41] системы дополнительного образования. Поиски ее решения могут затронуть интересы не только тех, кто занимается управленческой деятельностью профессионально, но также методистов, педагогов и всех специалистов системы [59]. Системный подход для решения оптимизации управления качеством дополнительных образовательных услуг пока исследуется слабо. Решение проблемы возможно в случае конструктивной реорганизации системы управления. С этой целью требуется комплекс организационно-педагогических условий, обеспечивающий системные преобразования управлением дополнительными образовательными услугами.

Таким образом, нами было выявлены **противоречия**:

– между потребностью практики дополнительного образования сферы физической культуры и спорта в обновленном подходе к управлению качеством услуг, способов обеспечения качества и отсутствием стандартов,

критериев качества, необходимых для адекватной оптимизации управления учреждением в условиях реорганизации;

– между необходимостью исследования системного подхода к управлению качеством дополнительных образовательных услуг и сложившейся в учреждениях физической культуры и спорта практикой локальных воздействий;

– между потребностью объективной оценки результатов качества дополнительных образовательных услуг и недостаточной разработанностью критериев качества.

Выявленные противоречия позволили сформулировать **проблему** исследования, заключающуюся в недостаточном теоретическом и практическом обосновании сущности влияния комплекса организационно-педагогических условий на повышение эффективности управления качеством дополнительных образовательных услуг сферы физической культуры и спорта в условиях конструктивной реорганизации.

Объект исследования: процесс управления качеством дополнительных образовательных услуг в учреждениях физической культуры и спорта.

Предмет исследования: комплекс организационно-педагогических условий оптимизации системы управления качеством дополнительных образовательных услуг в условиях конструктивной реорганизации в сфере физической культуры и спорта.

Цель исследования: выявить, теоретически обосновать и проверить комплекс организационно-педагогических условий повышающих эффективность управления качеством дополнительных образовательных услуг в условиях конструктивной реорганизации в сфере физической культуры и спорта.

Гипотеза исследования: эффективность управления качеством дополнительных образовательных услуг в условиях конструктивной реорганизации учреждений физической культуры и спорта может быть

достигнута при обеспечении следующих организационно-педагогических условий:

- если процесс реорганизации учреждений физической культуры и спорта проведен в соответствии с требованиями нормативно-правовых актов;
- если создано эффективное ресурсное обеспечение образовательной деятельности учреждения дополнительного образования (информационное, кадровое, материально-техническое);
- если управление учреждением физической культуры и спорта в целом основывается на системном подходе;
- если будет определена модель оптимального взаимодействия управляющей системы по повышению качества дополнительных образовательных услуг в сфере физической культуры и спорта.

Задачи:

1. Изучить и проанализировать теоретические аспекты организационно-педагогических условий оптимизации управления качеством образования;
2. Изучить теоретические ориентиры оценки качества дополнительных образовательных услуг сферы физической культуры и спорта для поиска способов улучшения системы управления качеством учреждения;
3. Выявить исходный уровень эффективности системы управления качеством дополнительных образовательных услуг сферы физической культуры и спорта до процесса реорганизации;
4. Построить модель оптимального взаимодействия управляющей и управляемой систем по повышению качества дополнительного образования сферы физкультуры и спорта;
5. Оценить результативность влияния процесса реорганизации учреждений дополнительного образования на систему оптимизации управления качеством.

Теоретико–методологической базой исследования являются:

- теория социального управления организационных систем (В.Г.Афанасьев, В.П. Беспалько, Н.Д. Хмель, П.И. Третьяков и др.);
- теория управления образовательными учреждениями (В.И. Зверева, Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник, В.П. Симонов, П.И. Третьяков, К.М. Ушаков, Т.И. Шамова и др.);
- теория управления образовательными системами (Д.А. Новиков, М.М. Поташник, Т.И. Шамова и др.);
- организационно-педагогические условия эффективного управления педагогическим процессом в образовательных учреждениях (И.А. Селиверстова, С.С. Филлипов, К.М. Ушаков, А.М. Моисеев и др.).

Этапы исследования:

1) **Проектировочный** (сентябрь 2015 – январь 2016). Осуществлялся выбор, обоснование и теоретическое осмысление проблемы исследования на основе изучения педагогической и методической литературы. Формулировалась тема, разрабатывались программа и методика экспериментальной работы, осуществлялась подготовка необходимого диагностического инструментария.

2) **Экспериментальный** (январь 2016 – май 2017). Проводился педагогический эксперимент с целью проверки гипотезы исследования, продолжалась работа по изучению научно-педагогической литературы и анализу предмета исследования.

3) **Контрольно-оценочный** (май 2017 – июнь 2017). Проводилась работа по обработке и интерпретации экспериментальных данных, оформлялись результаты теоретического и экспериментального исследования.

В работе применялись следующие методы исследования:

1) методы теоретического уровня (теоретический анализ научно-методической и психолого-педагогической литературы, метод моделирования);

2) Эмпирические методы (педагогическое наблюдение, опрос, эксперимент, экспертное оценивание, изучение документации, опытно-экспериментальная работа).

Экспериментальная база исследования: Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва г. Ишима.

Научная новизна заключается в обосновании необходимости процесса оптимизации системы управления качеством в условиях реорганизации в рамках основных направлений развития страны и системы образования, в том числе дополнительных образовательных услуг сферы физической культуры и спорта для рационального использования возможностей и усилий в ходе решения кардинальных задач развития данной сферы. Новизна прослеживается также в решении проблемы повышения качества дополнительных образовательных услуг, которая связана с инновацией содержания и модернизацией структуры управления, оптимизацией методов и приемов организации образовательного пространства, а также переосмыслении целевой установки и конечного результата в системе дополнительного образования сферы физической культуры и спорта.

Практическая значимость работы заключается в научном обосновании комплекса организационно-педагогических условий оптимизации системы управления качеством и процесса конструктивной реорганизации учреждений физической культуры и спорта с перспективностью применения результатов, выводов и методических рекомендаций при создании организационно-педагогического механизма управления качеством услуг учреждений сферы физической культуры и спорта.

Апробация результатов исследования: использование результатов исследования в практической работе Муниципального автономного учреждения дополнительного образования специализированной детско-юношеской спортивной школе олимпийского резерва г. Ишима.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ КОНСТРУКТИВНОЙ РЕОРГАНИЗАЦИИ УЧРЕЖДЕНИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.1. Понятия управления, управления качеством услуг и его контроля в системе дополнительного образования

Анализ психолого-педагогической литературы о сущности управления показал, что многие авторы включают в определение этого термина признаки управления: структуру управления с определением порядка элементов слаженной структуры, а также результаты деятельности (через обеспечение целостности компонентов организационной системы во взаимосвязи, а также через упорядочение системы), условия, которые касаются качества управления (сознание, опыт, образование, способности и компетентность).

В своих исследованиях В.П. Беспалько дает характеристику управления как механизма, который обеспечивает взаимодействие управляемого и управляющего объектов, при котором второй отслеживает функционирование первого относительно достижения стратегических целей [10].

Советский философ В.Г. Афанасьев отмечает, что сущность управления состоит в совершенствовании управляемой системы при переходе из одного состояния в другое, а не только в её стабилизации [7].

Н.Д. Хмель отмечает, что управление является совокупностью взаимосвязанных и целенаправленных действий управляемой и управляющей системы в режиме согласования совместной деятельности всех заинтересованных лиц для достижения поставленных целей [60].

Раскрывая понятие «управление» П.И. Третьяков определяет, что управление – это целенаправленная деятельность субъектов различного уровня, которая обеспечивает оптимальное развитие и функционирование управляемой

системы с переводов её на качественно новый уровень с помощью системы воздействий, средств и условий [54].

Конкретизируя данное определение, Ю.А. Конаржевский выделяет, что «управление представляет собой целесообразную деятельность, направленную на упорядочение учебного и воспитательного процесса с постоянным его совершенствованием» [29].

Мы разделяем мнение В.С. Лазарева, который указывает на то, что «под управленческой деятельностью следует понимать непрерывную последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между ее участниками и интегрируются их усилия» [31], но наиболее нам импонирует точка зрения Т. И. Шамовой, в которой управление определяется как «целенаправленное взаимодействие управляемой и управляющей подсистем для достижения определенной цели или запланированного результата» [62].

Данные толкования понятия управления соответствуют реальной практике управления образовательными системами. Проявление режима взаимодействия является непосредственное общение и действие, которое содержит необходимый механизм субъект-объектных отношений. Суть состоит в непрерывности и неразрывности обратного и прямого взаимодействия.

Поскольку образование является социальным институтом, нам необходимо отразить управление как явление социальное и общественное. Сущность социального управления заключается в том, чтобы «изучать и использовать закономерные тенденции общественного развития для более эффективного функционирования общества» [39]. Более глубокое определение дает В.Г. Афанасьев, считая, что «...социальное управление, являясь воздействием на общество с целью его упорядочивания, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития есть свойство любого общества, вытекающее из его системной природы, общественного характера

труда и жизни, обмена продуктами, их материальной и духовной деятельности» [7].

Современная наука управления в настоящее время переживает этап инновационного и интенсивного развития путем обновления организационной структуры управления. Данные обновления происходят в результате реформирования системы образования, критики авторитарного стиля управления. Вхождение в «болонский процесс» предопределило постепенное обновление и оптимизацию ранее существующей модели управления образовательными системами.

В этой связи возникает большое количество дискуссионных моментов, которые требуют анализа и обсуждения. Первый момент – это семантика понятий «менеджмент» и «управление». В отечественной науке и сейчас происходит семантическая путаница при обозначении понятий «менеджмент» и «управление». Ярко выражена тенденция отождествления этих двух категорий. Такое определение можно встретить в работах В.С. Лазарева, М.М. Поташника, В.П. Симонова и др. Так, В.П. Симонов характеризует педагогический менеджмент как «...комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления образовательным процессом, направленный на повышение его эффективности» [50]. Т.И. Шамова, отмечая, что менеджмент разработан для управления в первую очередь бизнесом и его конечной целью является получение прибыли, акцентирует внимание на том, что «...в теории и практике менеджмента хорошо разработана поведенческая сторона деятельности менеджера» [62].

Как считает В.С. Лазарев, «теория управления образованием долгое время рассматривалась как часть школоведения и сводилась к управлению педагогическим коллективом», отсюда, понимание предмета управленческой науки и ее проблематики было неоправданно суженом. В результате: «Из поля зрения исследователей фактически выпадали проблемы регионального и муниципального управления, имеющие своим объектом не образовательные учреждения, а образовательные системы» [31]. В процессе анализа, мы пришли

к выводу, что при определении категории «управление» можно выделить три основные позиции. Первая позиция – это рассмотрение управления, как определенного вида деятельности, которое характеризует целенаправленное выделение субъектов (В.С. Лазарев, М.М. Поташник, Ю.А. Конаржевский и др.). Вторая позиция – определение управления как целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект, приводящего к изменению последнего (В.П. Беспалько, Н.Д. Хмель и др.). Третья позиция – это понимание под управлением процесса взаимодействия элементов, субъектов, в результате которого происходит их взаимообусловленное изменение (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова, и др.).

Аналогично нет четкого понятия в психолого-педагогической литературе «качество образования», «управление качеством образования». Управление качеством – это «управленческая деятельность, охватывающая жизненный цикл услуг, с обеспечением оперативных и стратегических процессов повышения качества и повышения уровня функционирования управления качеством».

Что же касается исключительно менеджмента (управления) – это «структурное воздействие руководящих сил на другие силы для побуждения их к необходимым действиям, для достижения необходимых, поставленных целей» [47].

В системе деятельности учреждений дополнительного образования управление качеством является системообразующим компонентом. «С помощью системы управления качеством обеспечивается целенаправленная работа всех субъектов педагогического процесса по развитию и оптимальному функционированию системы, в результате создания гибкой организационной структуры через многообразие образовательных и развивающих программ» [20].

Управление качеством дополнительного образования реализуется на трех взаимосвязанных уровнях:

– оперативном (через включение педагогов дополнительного образования в реализацию управленческих функций);

- тактическом (непосредственная работа руководителей организации (директора и заместителей) по разработке программ развития учреждения, а также обеспечение внутреннего контроля качества);
- стратегическом (деятельность руководителя учреждения по выработке нормативно-правовой базы во взаимодействии с региональными, муниципальными структурами, а также работа по определению и выполнению социального заказа (муниципального задания) [20].

Система физической культуры и спорта характеризуется специфическими особенностями. Как объект управления состоит из относительно большого числа элементов, которые тесно связаны между собой и окружающим миром. В своей структуре имеет большое количество причинно-следственных связей, которые влияют друг на друга различным образом. Развитость системы определяется элементами, которые в полной мере характеризуют ее состояние. Основная задача системы – выделение элементов с обоснованием их значимости [25, 26, 40].

Как определено многими учеными, качество услуг, также как и качество товара может поддаваться анализу и контролю, в том числе и статистическому.

Контроль качества – определение свойств и характеристик услуг установленным требованиям. Так как не существуют стандартизированных требований к предоставляемым услугам в сфере физической культуры и спорта, будем отталкиваться от требований организационной структуры управления. Контроль – это необходимый механизм учета и на основании его анализа состояния системы дополнительного образования. Контроль не способствует повышению качества, он является только необходимым средством его оценки, и на основании этого выработки необходимых мер дальнейшего функционирования организации [22].

Контроль качества услуг в сфере физической культуры представляет собой «деятельность менеджеров, включающую проведение измерений, испытаний, экспертиз или оценок показателей и характеристик по всем видам услуг, которые предоставляются спортивной организацией, и сравнение

полученных результатов с установленными нормами и требованиями для определения того, достигнуто ли соответствие по каждой из этих характеристик» [3].

Для осуществления управления качеством образования требуется грамотный, умеющий определять стратегические цели, регулировать процесс управления, организовывать деятельность всех участников образовательного процесса.

Как отмечает Д.А. Новиков [37], большинство работников-управленцев не обладают управленческой компетентностью и не всегда способны эффективно выполнять управленческие функции. В этом и стоит острая проблема обеспечения системы образования грамотными управленческими кадрами.

Этот факт не способствует повышению качества образовательных услуг в системе дополнительного образования. Эта проблема ощущается наиболее остро.

Подготовка кадрового потенциала должна быть направлена на изучение и активное использование новых направлений развития функций управления, которые связаны с методами прогнозирования, проектирования, стратегического анализа, разграничений, именно, ответственности и компетенций.

1.2. Проблема оптимизации управления качеством дополнительных образовательных услуг

Проблемы оптимизации в психолого-педагогической литературе рассматриваются с 60-х годов XX века. Развитие ее связано с именами специалистов в области образования: ученых, педагогов (Ю.К. Бабанский, В.П. Беспалько, В.И. Загвязинский, М.Л. Портнов, М.М. Поташник и др.). Все специалисты рассматривали отдельные стороны оптимизации, которые затрагивали процесс воспитания и обучения, а также управление этим процессом.

Оптимизация – это выбор наиболее оптимального варианта управляемого процесса, который вырабатывается в соответствии с заданными критериями [45]. Оптимизация управленческой структуры может происходить в разных условиях и на различных уровнях. Оптимизация системы управления отражает соответствие организационной стороны согласно тем целям, которые ставит перед собой образовательное учреждение. Дьяченко, И.И. считает, что для эффективной оптимизации необходимо комплексное программирование образовательной среды [41].

Оптимизация может быть оптимальна для одних условий образовательной среды, а для других условий она может просто не соответствовать.

В теории управления оптимизация необходима для эффективного функционирования всех систем организации.

По мнению Раченко, И.П. «оптимальный» – наилучший вариант в системе сложившихся организационно-педагогических условий, и сложившихся обстоятельствах. Оптимальным воздействием является достижение образца-нормы. Принять оптимальное решение управляющего воздействия – значит выбрать не просто хороший вариант, а наилучший, учитывая все сложившиеся обстоятельства организационной системы [41].

В современной системе образования термин «оптимизация» используется в нормативных документах об образовании. В Федеральной программе по развитию образования отражается такой принцип, как «оптимизация объема учебной нагрузки».

К тому же среди основополагающих направлений развития материально-технической базы отражается принцип оптимизации номенклатуры средств обучения, научного и лабораторного оборудования.

В рекомендациях Министерства образования Российской Федерации было подчеркнуто, что децентрализация управления образованием должна приводить к структурным изменениям в управляемых подсистемах. Также

оптимизация позволяет изменить объект воздействия в содержании принятия оперативных и стратегически важных управленческих решений.

В настоящее время на всех уровнях системы образования Российской Федерации появились управляющие подсистемы, изменяется характер отношений между вертикальными уровнями управления.

Основными направлениями оптимизации системы управления образовательным учреждением являются:

- выбор оптимальной модели управления в результате самообследования (выявление точек роста и болевых точек образовательного учреждения);
- выбор способов оптимизации маркетинговой политики и повышения конкурентоспособности образовательного учреждения;
- расширение профиля предоставляемых образовательных услуг;
- способы оптимизации управляющей структуры оптимизации;
- особенности оптимизации системы с сетью филиалов;
- анализ издержек и способы оптимизации;
- оптимизация структуры образовательных подразделений;
- повышение возможностей антикризисного управления.

Проблема оптимизации образовательных учреждений в настоящее время становится «точкой роста» системы образования, в том числе и дополнительных образовательных услуг. Решение об оптимизации принимается при участии управляющих органов на разных уровнях. В результате чего разрабатываются методические рекомендации, в которых отражается распределение компетенций, включая различные уровни системы управления образованием.

1.3. Организационно-педагогические условия оптимизации системы управления качеством услуг в учреждениях дополнительного образования

Организационно-педагогические условия организации деятельности раскрыты у М.М. Поташник, П.И. Третьякова, Т.И. Шамовой и др. В диссертационных исследованиях Л.А. Савинкова, И.А. Селиверстовой

раскрываются организационно-педагогические условия эффективного управления педагогическим процессом в образовательных учреждениях, но не берется во внимание в организационных условиях экономическая составляющая, находящаяся под влиянием рынка. Таким образом, реализуется только педагогический подход.

Для начала важно представить сущность рассматриваемых категорий путем понятийного анализа. В философии дефиниция «условие» трактуется как «категория, выражающая отношение предмета к окружающим явлениям, без которых он существовать не может». Философское понимание состоит в том, что условие - это то, от чего зависит предмет, комплекс предметов, характер их взаимодействия, из наличия которого следует возможность существования, функционирования и развития данного предмета [7]. В современной психолого-педагогической литературе, так например Ушаковым К.М., «условие» рассматривается как видовая пара по отношению к рядовым понятиям «среда», «обстоятельства», «обстановка»[57]. Термин «условие» в широком смысле Моисеев, А.М. определил как совокупность конечных результатов действия социально-педагогических процессов на данном этапе развития общества [33]. Поскольку отдельные, случайно выбранные условия, не могут существенно повлиять на эффективность того или иного педагогического явления необходимо указать на важность гибкого, динамично развивающегося комплекса условий, учитывающего развертывание основных образовательных процессов.

Однако наиболее распространенный способ их определения выявил Филлипов, С.С. он конкретизировал выполнение следующей последовательности исследовательских действий:

- а) выявление основных компонентов, причастных к достижению цели, их анализ и определение степени причастности;
- б) выбор мероприятий, усиливающих эффективность каждого компонента;

в) упорядочение полученных условий (исключение лишних, объединение нескольких в одно и т.д.);

г) экспериментальная проверка каждого условия и всего комплекса, неудовлетворительные результаты которого требуют продолжения поиска [59].

Выделенные в теоретическом анализе и практически обоснованные нами первоначально эффективные условия управления УДО были взяты за основу исследуемого нами комплекса. В эту основу вошли такие условия управленческого и педагогического процесса как:

1) организационная структура, которая обеспечивает создание условий для выживания и развития УДО за счет более рационального использования ресурсов [13]:

- обновление управленческой структуры организации;
- обоснование оптимальной модели качества дополнительного образования;
- управленческое содействие по обеспечению управляемости педагогическим процессом (обновление состава специалистов, занимающихся методической деятельностью);

2) интегрирование дополнительных образовательных программ через преемственность этих программ;

3) построение предметно-развивающей среды, соответствующей целям и задачам педагогического процесса УДО. Обогащение материально-технической базы оборудованием и техническими средствами, обеспечивающими живой всесторонний познавательный процесс и возможность самореализации личности ребенка;

4) рост образовательного и творческого потенциала педагогов;

5) использование информационных технологий в педпроцессе;

6) учет влияния факторов внешней и внутренней среды образования.

Педагогические условия эффективного управления оптимизируются через реализацию концепции воспитательно-образовательной деятельности, включающую в себя поддержание целостности образовательного процесса [45].

Системный подход в управлении учреждением дополнительного образования позволяет целенаправленно воздействовать на каждый признак системы. Способом представления данной системы мы избрали модель, в которой абстрагируясь от второстепенного, представим главные характеристики эффективного управления ДОО в условиях рыночной экономики с учетом разработанного комплекса условий по миссиям УДО [62].

В научной литературе выделено, что эффективность управления имеет следующие интегральные характеристики:

- 1) целевая эффективность (соответствие потенциальных возможностей и поставленных целей);
- 2) ресурсная эффективность (сравнение в хронологии затраченных ресурсов и полученных результатов)
- 3) педагогическая эффективность (развитие нравственных, учебно-познавательных и других качеств детей)
- 4) технологическая эффективность управления (экономический порядок управления и его технологический инструментарий).

1.4. Подходы к управлению качеством дополнительных образовательных услуг

В теории управления выделяют несколько подходов: системный, процессный, ситуационный. Одним из основополагающих подходов является системный, рассматривающий объект управления как систему – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Основополагающими направлениями улучшения системы управления дополнительным образованием является – системное управление качеством. Системный подход предполагает рассматривать управление качеством дополнительных образовательных услуг как процесс целенаправленного воздействия на все элементы управляемого объекта.

В настоящее время существуют разнообразные теоретические подходы к пониманию и реализации управления. Эти подходы предписывают различные

организационно-педагогические условия эффективного управления: системный (Ю.А. Конаржевский В.П. Беспалько, и др.), в том числе от него образованные составляющие: программно-целевой подход (Ю.А. Конаржевский), теория педагогического менеджмента (авторы Л.И. Фалюшина, В.И. Зверева, С.В. Кульневич и др.) и системно-квалиметрический подход (Багаутдинова, М.М. Калейчик и др.); процессуальный подход (Ю.А. Конаржевский, В.С. Лазарев, и др.); личностно-ориентированный (Г.К. Селевко, В.Я. Ляудис и др.) и, социально-экономический (А.Х. Бжихатлова, Н.С. Комлев и др.).

Исследуя данные теоретические подходы, мы увидели, что нет отдельно взятого подхода, который помог бы раскрыть важный для нас целостный комплекс организационно-педагогических условий эффективного управления в современных социально-экономических тенденциях с тем, чтобы в дальнейшем произвести прямой перенос этих условий в практику управления УДО.

Квалиметрический подход предполагает анализ проблемы на базе квалиметрии и изучает методологию и проблематику комплексных оценок качества любых объектов. Интеграция системного и квалиметрического подходов в оценивании эффективности управления УДО предоставит возможность для более многогранной оценки исследуемого объекта, так как квалиметрический подход логично дополняет системный, предоставляя информацию о параметрах объекта, о динамике количественно-качественных изменений его интегральных характеристик через индикативные показатели, что является важным компонентом исследования любого объекта [48].

Далее мы определили, что целостному процессу управления учреждением дополнительного образования в условиях рыночной экономики присуще внутреннее единство именно этих организационно-педагогических условий, их гармоническое взаимодействие по реализации детерминантной цели.

В зависимости от эффективности работы по управлению качеством зависит функциональная рационализация всех подсистем (нормативно-правовые ресурсы, материально-техническая база, кадровый потенциал

организации, программно-методическое обеспечение, финансирование и т.п.) [21].

Кардинальное изменение системы управленческих воздействий произойдет только тогда, когда все перечисленные компоненты обеспечат новое качество, и можно будет полагать, что управление организацией было эффективным.

Как отмечается в научно литературе необходимо решить следующие основополагающие проблемы в структуре управления [37, 56]:

- упорядочить разделение и наладить координацию функций между различными уровнями управления;
- достигнуть обеспечение общественной составляющей системы управления;
- создать полноценное аналитическое обеспечение органов управления о качестве предоставляемых услуг.

Проблематику совершенствования системы управления в области физической культуры и спорта, а так же повышение качества услуг, которые предоставляет организация, рассматривают многие ученые, в том числе Г.З. Аронов, Л.П. Аристов, Г.Д. Богданов, М.М. Виленский, В.А. Галкин, В.Г. Жолдак, Ю.Г. Курамшин, В.В. Кузина, И.П. Переверзин, П.В. Столбов и др.

Так же огромный вклад в разработку и применение на практике различных систем управления качеством внесли ученые И.Г. Верецкий, А.М. Длин, и американские: У.А. Шухар, Э. Дэйминг.

Специальная подготовка кадрового потенциала в области управления образованием предполагает активное использование обновленных направлений в обеспечение функционирования различных управляющих и управляемых структур. На сегодняшний день методы связаны с использованием стратегического анализа, проектирования, прогнозирования, а также разграничение ответственности и компетенций слабо развиты. Также активно развивается включение общественности в принятии управленческих решений в сфере образования.

В этой связи спортивный менеджмент приобретает новые пути развития, потому что данная сфера является специфической, с формированием у специалистов необходимы компетенций в данной отрасли [2, 51].

Модернизация системы управления в области дополнительного образования детей усложняется переходом к новому типу управления – бизнес модели.

Основными условиями подобного перехода является внедрение в практику управления учреждением дополнительного образования принципов проектного и инновационного менеджмента, а также создание и развитие уникальных управленческих способностей руководителей и уникальных ресурсов, которые будут обеспечивать стратегию развития, а не стратегию выживания.

Показателем активации поиска оптимальной парадигмы управления в современных образовательных условиях является появление новых видов управленческой деятельности:

- управление знаниями (через аккумуляцию интеллектуального капитала. Происходит распространение опыта работы через интерактивно взаимодействие кадрового состава организации);
- управление бизнес – процессами (оптимальная реакция услуг дополнительного образования на запросы внешней среды);
- инновационный менеджмент (основывается на учете взаимозависимости объектов и субъектов педагогической деятельности, через формирование инновационной управленческой культуры);
- проактивное управление (управление опережающего типа через прогнозирование ситуации и определение тенденций развития системы).

Инновационное развитие управленческой структуры в системе дополнительного образования направлено на качественное изменение предоставления услуг, и оно должно базироваться на исследовательских результатах эффективности системы управления образованием.

Переход на экономически обоснованный подход в развитии системы образования требует решительной деятельности в реализации принципов менеджмента [16].

Более того, такой специалист должен грамотно использовать ресурсы и снижать издержки для того, чтобы услуги дополнительного образования предоставлялись на высшем уровне [52].

Только ясное понимание зависимости средств и результатов и четко сформулированная стратегия смогут обеспечить именно системные изменения и в структуре управленских сил.

Решать насущные проблемы должны не только управленцы, а весь кадровый состав учреждения дополнительного образования для нахождения «золотой середины» между эффективностью управления, образовательного процесса, социального заказа, доступностью образования, вариативности программ.

Такое изменение традиционной формы менеджмента, как предполагают специалисты в области управления, способствует выработке новых управленческих моделей, которые затрагивают:

- «– конкурентные преимущества;
- формирование лидерской культуры;
- формирование саморазвивающейся организации» [40, 52].

Задача практического применения нового подхода управления современной школой способствует созданию инновационного пространства в потенциале повышения эффективности деятельности управленческой структуры.

Вместе с тем с точки зрения гуманитарных технологий профессионализм руководителя образовательного учреждения заключается не только в способности учитывать в своей деятельности личностные ценности, но и формировать их, осуществлять управление организационными ценностями. Управление, базирующееся на гуманитарных технологиях, позволяет менеджменту в условиях диалога апеллировать к общим ценностям, что

определяет создание в образовательном учреждении благоприятной атмосферы сотрудничества на основе общности интересов, ведет к росту инновационной активности педагогического коллектива.

Одним из характерных элементов традиционного управления является построение организационной структуры, позволяющей образовательному учреждению эффективно достигать своих целей. Однако в настоящее время, «когда жесткость формальных организационных связей становится препятствием для быстрого реагирования на внешние изменения и эффективного использования ресурсов, современное образование должно характеризоваться такими внутриорганизационными процессами, как:

- децентрализация управления;
- создание системы движущихся центров принятия решений;
- мотивация сотрудников, основанная на потребностях, связанных с самоактуализацией, участием и т. п.;
- создание простой, четкой и понятной системы контроля;
- взаимодействие между структурными единицами на принципах синергетического сотрудничества» [56].

Организационная структура традиционного образовательного учреждения утрачивает свои преимущества. Вертикальная одномерная модель устарела и является сдерживающим фактором развития. Новая управленческая парадигма в образовании формируется как способ качественного прорыва в познание и осознание сущности управления.

В работе все большего количества инновационных образовательных учреждений наблюдается общая тенденция перехода от простого исполнения сотрудниками директив руководства, жестких регламентов, действий по алгоритму к гибким, сложным видам деятельности, требующим генерации идей, синтеза решений и планов их осуществления на основе анализа информации. Такая деятельность требует, как правило, совместной работы в группах, обсуждения возможных путей решения проблем, передачи опыта.

Управление инновационными процессами, переход к командной работе и проектным методам, стимулирование персонала к инициативному и творческому труду, создание партисипативных моделей управления — все это области деятельности, которые невозможны без принятия руководителем роли лидера. В новых условиях применение прямого администрирования не ведет, как правило, к достижению той цели, ради которой оно применяется [42].

На смену администрированию и контролю приходят совершенно иные функции руководителя. Он становится учителем, советчиком, помощником, коучем. Вместе с тем ситуация, в которую попадает современный руководитель школы, стремящийся стать лидером, настолько необычна для него в большинстве случаев, что остро встает вопрос об обучении лидерству. Передать некоторые управленческие знания, навыки, модели поведения, которые позволяют менеджеру в принципе добиваться поставленных целей, не так уж сложно. Гораздо сложнее сформировать готовность и способность вести за собой, поддерживать, содействовать, быть терпеливым, уважать иную точку зрения, общаться на равных.

Основными принципами управления в такой школе являются открытость, гласность, развитие вертикальных и горизонтальных информационных потоков, сетевое взаимодействие. Ключевое положение философии новой школы состоит в том, что очень редко индивидуальные способности и инициативы могут быть успешно реализованы, будучи изолированными друг от друга. Помимо развития индивидуальной инициативы сотрудников школа должна уметь объединять и усиливать ее, встраивая возникающие в ходе реализации инновационных проектов и программ связи и отношения в постоянный процесс обучения, повышения квалификации, обмена передовым опытом, освоения лучших практик.

В настоящее время в сфере образования могут быть использованы следующие три основные модели управления качеством, основанные на таких методах и подходах [5]:

1. оценочный подход управления качеством деятельности (SWOT-анализ);
2. концепция, основанная на принципах Всеобщего менеджмента качеством (TQM);
3. подход, основанный на требованиях международных стандартов качества ISO 9000:2000.

Модель управления, основанная на оценочном подходе, предполагает систематическое проведение самооценки для выявления сильных и слабых сторон деятельности образовательного учреждения, а также положительных и отрицательных факторов его развития. На этой основе вырабатываются и предлагаются меры для разрешения выявленных проблемных ситуаций и улучшения деятельности.

Модель менеджмента, основанная на принципах TQM (всеобщего управления качеством), также использует метод оценок, однако основана на более глубоком анализе деятельности учреждения, как производителя продукции и услуг. Концепция TQM предполагает наличие у образовательного учреждения четко и ясно сформулированной миссии, стратегических целей, которые выработаны в результате всесторонних исследований потребностей внешней среды в основных продуктах его деятельности. Всеобщий менеджмент качества предполагает процессный подход к деятельности, использует ряд специфических, достаточно сложных, но весьма эффективных методов и инструментов управления качеством.

Модель менеджмента, основанная на требованиях международных стандартов качества серии ISO 9000:2000, предполагает установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству продукции, создание системы непрерывного совершенствования деятельности. Данная модель базируется на основополагающих принципах менеджмента качества, в том числе процессном подходе. В отличие от модели TQM в данной модели основным инструментарием менеджмента является документированная система

менеджмента, ориентированная на качество (в виде соответствующих стандартов, инструкций и т.д.).

Наиболее важным моментом создания и функционирования системы менеджмента качества в любой организации является ориентация на потребителей: выявление их требований и оценка степени соответствия установленным требованиям. Актуальность исследования удовлетворенности потребителей дополнительных образовательных услуг заключается в том, что полученные результаты позволяют не только диагностировать образовательный процесс, но и эффективно управлять им, что очень важно на первоначальном этапе формирования системы менеджмента качества.

В научной литературе обозначены условия внедрения системы менеджмента качества. Так, например, необходимо:

1. оптимизировать организационную и штатную структуру (назначение руководителей процессов; разработка и актуализация процессной модели);
2. разработать документацию (руководство по качеству; стандарты на обязательные процедуры; документация структурных подразделений);
3. управлять внедрением (ответственность руководства; принятие системы менеджмента качества персоналом и его участие во внедрении; мониторинг, измерение, анализ, улучшение) [5].

1.5. Методы управления качеством и критерии оценки качества услуг в системе дополнительного образования

Оценка качества услуг, являясь важнейшим компонентом любой системы. Она позволяет проводить контроль и анализ с обеспечением обратной связи. Данная связь позволяет на основе анализа принимать адекватные управленческие решения, тем самым обеспечивая развитие системы управления.

В тоже время сфера физической культуры и спорта обладает значительно меньшим арсеналом средств и методов оценки уровня качества предоставляемых услуг. Необходимо отметить, что в настоящее время

проблемой качества дополнительных образовательных услуг занимаются немногие специалисты в области теории и практики [1, 2, 3, 4, 43, 52].

Создание системы оценки качества образования в России происходит в период введения образовательных стандартов и появления необходимости оценивать их достижение в масштабах всей страны. В связи с этим поставлена задача создать систему получения объективной информации о результатах обучения в соответствии с образовательными стандартами (в том числе определение комплекса критериев, процедур и технологий оценки, организацию педагогического мониторинга и его использование как неотъемлемого инструмента управления качеством образования) на уровне образовательного учреждения, на основе которой можно будет принимать управленческие решения [9].

Качество образования – комплексная характеристика образования, отвечающая требованиям ФГОС, потребностям заказчика образовательных услуг, социальным и личностным ожиданиям человека.

Согласно С.И. Ожегову, качество – это «совокупность существенных признаков, свойств, особенностей, отличающих предмет или явление от других и придающих ему определенность; то или иное свойство, признак, определяющий достоинство чего-нибудь» [38]. По мнению П.И. Третьякова и Т.И. Шамовой «качество образования – это есть равнодействующая следующих составляющих: потребностей личности и общества, целевых приоритетов, спрогнозированного процесса и результата» [52, 62]. Однако авторы не раскрывают видения, в чем заключается единство потребностей личности и общества, и как оно соотносится с целевыми приоритетами. Во всех приведенных определениях прослеживается общность взглядов. Качество образования трактуется как совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности обучающихся, общества и заказчиков на образование. Образование нацелено на процесс формирования личности молодого человека, способного к адекватному восприятию действительности.

В последние годы российская система образования претерпевает кардинальные изменения, результатом которых стало снижение качества образования. Процесс реформирования системы образования предусматривает обеспечение современного качества образования сообразно перспективным потребностям личности, общества и государства на основе сохранения его фундаментальности.

Масштабность перемен в системе образования доказывает, что они объективно обусловлены общественными потребностями и могут считаться стратегическими ориентирами государственной политики в области образования.

Ряд зарубежных авторов считают, что в практическом плане в совокупность методов для обеспечения управления качеством системы и методологии, нужно включать приемы, которые объединены общей концепцией.

Методы управления качеством – это приемы и способы, с помощью которых органы управления активизируют организацию и элементы процессов (производственных) для реализации поставленных задач с целью обеспечения качества. Существуют комплексные методы обеспечения работы качества услуг. Их комбинация позволяет достичь определенного уровня качества [19, 44].

В научной литературе существуют различные классификации методов управления качеством. Мы, в своей работе, будем поддерживаться классификации которую предлагает В.В. Ефимов. Он разделяет методы управления качеством на «социально-психологические, экономические, организационно-распорядительные, научно-технические» [35]. Последняя группа (научно-технические) объединяет методы работы с информацией и различным оборудованием. Комплексные исследовательские методы позволяют сформировать определенную статистику происходящих явлений в организации и является основополагающим для контроля качества и выработке соответствующей стратегии управления [19, 53].

Экономические методы – это методы управления для создания ресурсных условий, которые будут побуждать работников периодически повышать и сознательно обеспечивать необходимый уровень качества услуги.

Современное развитие рыночных отношений предлагает широкий арсенал методов управления качеством [18]. К ним относятся:

- финансирование деятельности в области управления качеством;
- хозяйственный расчет в подразделениях системы управления качеством;
- экономическое стимулирование производства;
- ценообразование на продукцию и услуги с учетом их уровня качества;
- применение системы оплаты труда и материального поощрения;
- использование экономических мер воздействия на поставщиков;
- бизнес-планирование создания новых и модернизированных видов продукции и услуг.

К организационно-распорядительным методам относятся методы для обязательного исполнения указаний, директив, приказов и иных предписаний, которые, в свою очередь, тоже направлены на обеспечение повышения уровня качества:

- регламентирование (функциональное, должностное, структурное);
- стандартизация;
- нормирование;
- инструктирование (объяснения, разъяснения);
- распорядительное воздействие (на основе приказов, распоряжений, указаний, постановлений и др.).

Социально-психологические методы оказывают влияние на, различного рода, социально-психологические процессы, которые протекают внутри организации. К ним относятся:

- моральное стимулирование высокого качества результатов труда;
- приемы улучшения в коллективе психологического климата (ликвидация конфликтов, подбор и обеспечение психологической совместимости сотрудников);

- учет психологических особенностей членов трудовых коллективов;
- формирование мотивов трудовой деятельности персонала, направленных на достижение требуемого качества;
- сохранение и развитие традиций предприятия по обеспечению необходимого качества;
- способы повышения самодисциплины, ответственности, инициативы и творческой активности каждого члена коллектива.

Статистические методы управления качеством – это особая группа методов, которые не осуществляют необходимый уровень качества. Этот метод является самым необходимым инструментом для определения исходного уровня качества услуг. Этот инструмент позволяет с помощью обработки и анализа большого количества количественных данных и качественных определить основные ориентиры использования всех выше перечисленных методов управления качеством [27].

К статистическому методу относится использование причинно-следственной диаграммы, которая систематизирует логическую информацию, обобщается и определяется структура информации любого рода. Это, в большей степени, качественная информация, которая в нашей работе позволит определить, какие именно факторы влияют на обеспечения качества. К группе количественно статистики относятся следующие семь основных инструментов контроля качества: расслоение, графики, диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма, гистограмма, диаграмма разброса, контрольные карты [3].

В литературе о качестве образования и мониторинге образования приводится значительное число отдельных критериев, критериально-оценочных комплексов и моделей (систем) мониторинга, построенных по различным основаниям. Ряд из них составлен только из показателей результатов.

Критериями качества образовательного процесса дополнительного образования детей являются:

- качество конечных результатов управления;
- эффективность видов управленческой деятельности: мотивационно-целевой, информационно-аналитической, планово-прогностической, организационно-исполнительской, контрольно-регулирующей и оценочно-результативной;
- качество кадровых, научно-методических, психологических и др. условий;
- сформированность у них ценностных отношений к окружающей действительности [58].

Разработка в процессе мониторинга, рекомендаций и принятие решения по их практическому воплощению является точкой пересечения мониторинга как системы с системой управления, выступающей для него внешней средой.

Мы полагаем, что в условиях оптимизации учреждения дополнительного образования должны учитывать следующие критерии:

- изменение облика учреждения дополнительного образования в целом (характер ценностей, взаимодействие участников в образовательном процессе, новые подходы к формированию образовательной среды);
- динамика достижений субъектов образовательного процесса (становление авторских систем преподавания, авторских технологий, рост личностных и профессиональных качеств);
- динамика качества образовательного процесса.

Теоретическим основанием опытно-поисковой работы для нас явились следующие принципы мониторинга:

Принцип целенаправленности. В соответствии с ним мониторинг подчиняется заранее поставленным целям, с ориентацией на них определяется главная линия мониторинга, строится содержание мониторинга, с целями соотносится собранная информация.

Принцип непрерывности направлен на получение полной и разносторонней информации о наблюдаемом объекте в течение длительного времени. Этого можно достичь лишь при систематическом, постоянном отслеживании выбранных для наблюдения предметов и, прежде всего, тех из них, которые были заранее определены как доминирующие, ведущие.

Принцип согласованности действий руководителей образовательных учреждений, работников функциональных служб и отдельных кадров, отвечающих за конкретные участки организации и осуществления мониторинга.

Принцип гласности предполагает проведение различных мероприятий по информированию тех пользователей о сведениях, добытых с помощью мониторинга. При этом они получают информацию не только о тех сторонах образовательного процесса, которые составили специальный предмет мониторингового исследования, но и о побочных явлениях, зафиксированных в процессе мониторинга [17].

Таким образом, определяя методы, критерии и показатели оценки качества образования и его управление, мы ориентировались, прежде всего, на современный социальный заказ системе образования.

ВЫВОД ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

Становление и развитие системы дополнительного образования зависит от грамотно координированных действий, за рациональный потенциал которых отвечает управленческая структура организации.

Основополагающими направлениями улучшения системы управления дополнительным образованием является следующее - системное управление качеством.

Данное направление деятельности руководства организации является фундаментом для становления модернизированной управляющей системы. В

зависимости от эффективности работы по управлению качеством зависит функциональная рационализация всех подсистем (нормативно-правовые ресурсы, материально-техническая база, кадровый потенциал организации, программно-методическое обеспечение, финансирование и т.п.).

Модернизация системы управления в области дополнительного образования детей усложняется переходом к новому типу управления – бизнес модели.

Основными условиями подобного перехода является внедрение в практику управления учреждением дополнительного образования принципов проектного и инновационного менеджмента, а также создание и развитие уникальных управленческих способностей руководителей и уникальных ресурсов, которые будут обеспечивать стратегию развития, а не стратегию выживания.

Инновационное развитие управленческой структуры в системе дополнительного образования направлено на качественное изменение предоставления услуг, и оно должно базироваться на исследовательских результатах эффективности системы управления образованием.

В системе деятельности учреждений дополнительного образования управление качеством является системообразующим компонентом. С помощью системы управления качеством обеспечивается целенаправленная работа всех

субъектов педагогического процесса по развитию и оптимальному функционированию системы, в результате создания гибкой организационной структуры.

Оценка качества услуг является важнейшим компонентом любой системы, не только системы образования. Она позволяет проводить контроль и анализ качества оказания услуг с обеспечением обратной связи. Данная связь позволяет на основе анализа принимать адекватные управленческие решения, тем самым обеспечивая развитие системы управления.

Основными критериями качества образовательного процесса дополнительного образования детей являются:

- критерий условия;
- критерий процесса;
- критерий результата.

Создание системы оценки качества образования в России происходит в период введения образовательных стандартов и появления необходимости оценивать их достижение в масштабах всей страны. В связи с этим ставится задача создать систему получения объективной информации о результатах обучения в соответствии с образовательными стандартами (в том числе определение комплекса критериев, процедур и технологий оценки, организацию педагогического мониторинга и его использование как неотъемлемого инструмента управления качеством дополнительного образования).

Только ясное понимание зависимости средств и результатов и четко сформулированная стратегия смогут обеспечить именно системные изменения и в структуре управленских сил.

Задача практического применения нового подхода управления современной школой способствует созданию инновационного пространства в потенциале повышения эффективности деятельности управленческой структуры.

В целом, переход в статус большого образовательного учреждения должен улучшать качество образования и условия труда педагогических сотрудников.

Имея в арсенале адекватную модель управления можно проанализировать всевозможные реакции объектов управления, и в итоге использовать тот механизм управления, который сможет привести к запланированному результату и с помощью которого будет обеспечена требуемая реакция.

ГЛАВА 2. РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В УСЛОВИЯХ РЕОРГАНИЗАЦИИ МАУ ДО СДЮСШОР

Г. ИШИМА

2.1. О реорганизации муниципального автономного учреждения дополнительного образования специализированной детско-юношеской спортивной школы олимпийского резерва г. Ишима

В настоящее время в системе образования процессы реорганизации занимают главенствующее место. Согласно законодательству, процессы реорганизации затрагивают все типы образовательных систем, начиная от дошкольных образовательных учреждений, заканчивая учреждениями высшего образования. Не прошли стороной процессы реорганизации и дополнительного образования сферы физической культуры и спорта.

Процесс реорганизации обязательно регулируется Федеральным законом № 273-ФЗ от 29.12.2012 г. «Об образовании в Российской Федерации». Принимать решения о реорганизации образовательных организаций в праве и местные органы власти, вследствие издания соответствующего постановления, которое не противоречит федеральному законодательству.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях», Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации», постановлением администрации города Ишима от 24.05.2011 № 531 «Об утверждении порядка создания, реорганизации, изменения типа и ликвидации муниципальных учреждений, а также утверждения уставов муниципальных учреждений и внесения в них изменений», на основании предложения департамента по социальным вопросам администрации города Ишима произошла реорганизация двух спортивных школ.

На основании постановления о реорганизации основные цели деятельности, выполняемые организациями, сохранены.

Согласно документам штатная численность учреждения подвергается изменениям.

Цель реорганизации – повышение качества, доступности и эффективности системы дополнительного образования в городе Ишиме.

Предполагаемые выгоды:

- формирование сильного учреждения дополнительного образования, где есть возможность выбора индивидуальной образовательной траектории;
- создание условий в г. Ишиме для вариативного выбора семьями большого спектра дополнительных образовательных услуг;
- создание сильного педагогического коллектива, который будет способен транслировать лучшие педагогические практики, развивая педагогическое мастерство;
- оптимизация экономической эффективности процессов, которая выражается в рациональном использовании финансовых средств;
- создание более сильной системы управления учреждением дополнительного образования.

2.2. Организация исследовательской работы

Цель исследования: выявить, теоретически обосновать и проверить комплекс организационно-педагогических условий повышающих эффективность управления качеством дополнительных образовательных услуг в условиях конструктивной реорганизации в сфере физической культуры и спорта.

Задачи:

1. Изучить и проанализировать теоретические аспекты организационно-педагогических условий оптимизации управления качеством образования;

2. Изучить теоретические ориентиры оценки качества дополнительных образовательных услуг сферы физической культуры и спорта для поиска способов улучшения системы управления качеством учреждения;

3. Выявить исходный уровень эффективности системы управления качеством дополнительных образовательных услуг сферы физической культуры и спорта до процесса реорганизации;

4. Построить модель оптимального взаимодействия управляющей и управляемой систем по повышению качества дополнительного образования сферы физкультуры и спорта;

5. Оценить результативность влияния процесса реорганизации учреждений дополнительного образования на систему оптимизации управления качеством.

В соответствии с целью и задачами исследования были выбраны адекватные методы исследования:

- анализ научно–методической литературы;
- педагогическое наблюдение;
- методы опроса (анкетирование);
- экспертное оценивание;
- педагогический эксперимент.

Анализ научно-методической литературы.

В период работы над исследованием было проанализировано более 80 работ: по основам управления, управления качеством, мониторингу качества в образовании. В библиографический список вошло 62 источника.

Для решения первой задачи исследования были проанализированы литературные источники по организации процесса управления в спортивной организации, управлению качеством предоставляемых услуг.

Экспертное оценивание.

Данный метод позволит нам определить влияние такого фактора как образовательный процесс (эффективность учебно-тренировочного процесса), который обеспечивает, непосредственно, качество предоставляемых услуг. Для

этого была разработана карта наблюдения (таблица 1) для оценки эффективности учебно-тренировочной деятельности каждого тренера.

В экспертном оценивании принимали участие 3 эксперта. 2 – это заместители руководителя образовательной организации по учебно-воспитательной и методической работе. И третий эксперт студент магистратуры с базовым педагогическим образованием (физкультурным образованием).

Таблица 1

Анализ образовательного процесса по видам спорта

Критерии оценки / тренер
Эффективность методики тренировки
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений
Последовательность решения задач занятия
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи
Использование технических средств обучения и наглядных пособий
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии

Педагогическое наблюдение.

С помощью метода педагогического наблюдения нами были разработаны карты наблюдения: за определением уровня исправности используемого оборудования и инвентаря (таблица 2); кадровый потенциал организации (таблица 3); и карта наблюдения за определением уровня спортивного потенциала организации (таблица 4).

Таблица 2

Карта наблюдения за определением уровня исправности используемого оборудования и инвентаря

Критерии	Показатели		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Оценка качества используемого оборудования и инвентаря	Слабая оснащённость инвентарем и современным	Достаточное количество инвентаря и оборудования, но	Использование современного оборудования и нового инвентаря

Вид спорта	оборудованием	которое требует обновлений	
1.			

Таблица 3

Кадровый потенциал

Образование и стаж работы педагогов

Высшее образование кол-во чел / %	Среднее специальное образование кол-во чел / %	Стаж работы				
		До 5-ти лет кол-во чел / %	От 5 до 10 кол-во чел / %	От 10 до 15 кол-во чел / %	От 15 до 25 кол-во чел / %	От 25 лет и выше кол-во чел / %

Категорийность

Всего педагогов:	Высшая категория	Первая категория	Вторая категория	Соответствие занимаемой должности	Без категории
2015-2016 (всего тренеров)					

Таблица 4

Определение уровня спортивного потенциала организации

Виды спорта	Количество занимающихся	Спортивные звания и разряды			
		МС	Спортивные разряды КМС и 1	Массовые разряды – 2 и 3 (взрослый)	Массовые разряды – 1-3 (юношеские)
1.					

Метод опроса.

Данный метод позволил выявить уровень удовлетворенности: родителей, воспитанников качеством предоставляемых услуг. Определить уровень осведомленности населения о предоставляемых услугах организацией. И проследить удовлетворенность кадрового состава обеспечением условий для проведения качественного тренировочного процесса (см. Приложения 1 – 4).

Педагогический эксперимент.

Метод педагогического эксперимента – это специально организованное исследование, проводимое с целью выяснения эффективности применяемых методов и средств, форм, видов, приемов или нового содержания обучения и тренировки.

Для определения эффективности разработанной модели управления качеством услуг в условиях реорганизации учреждений дополнительного образования, совместно с руководителями и заместителями учреждения была разработана модель организационной структуры управления и внедрена в управленческий процесс МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима.

На первом этапе исследования (октябрь – декабрь 2015 г.) нами выбрана тема исследования, определен методологический аппарат исследования и база исследования «Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва г. Ишима».

Второй этап нашего исследования (январь – март 2016 г.) заключался в разработке необходимых анкет опроса и карт наблюдений для определения уровня качества, предоставляемых услуг до процесса реорганизации образовательного учреждения.

Третий этап нашего исследования (апрель – май 2017) заключался в определении исходного уровня эффективности системы управления качеством дополнительных образовательных услуг сферы физической культуры и спорта до процесса реорганизации двух учреждений дополнительного образования: МАУ ДО СДЮСШОР и МАУ ДО ДЮСШ № 1 г. Ишима.

На четвертом этапе нашего исследования (август – сентябрь 2017) мы, вместе с руководителями учреждения дополнительного образования, построили модель оптимального взаимодействия управляющей системы по повышению качества дополнительного образования сферы физкультуры и спорта вследствие реорганизации путем присоединения одной спортивной школы к другой и внедрили в управленческий процесс учреждения дополнительного

образования, а также определили модель качества дополнительного образования сферы физической культуры и спорта.

На пятом этапе нашего исследования (май – июнь 2017) мы оценили результативность влияния процесса реорганизации учреждений дополнительного образования на систему оптимизации управления качеством.

2.3. Анализ системы управления качеством МАУ ДО СДЮСШОР и МАУ ДО ДЮСШ № 1 г. Ишима и её эффективности до процесса реорганизации

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва г. Ишима предоставляет услуги в области физической культуры и спорта детям от 7 до 18 лет, учащейся молодежи от 14 до 21 года, взрослым, подросткам всех видов учетных категорий.

В соответствии с муниципальным заданием на 2015 год, утвержденным департаментом по социальным вопросам администрации города Ишима в МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима в учебном году функционировало 5 отделений: бокс, мини-футбол, плавание, шахматы, волейбол.

В учебных группах систематически занимались 1389 обучающихся в 54 учебных группах.

Основу контингента обучающихся составляют дети среднего школьного возраста – 63, 5 %, и младшего школьного возраста – 23, 2 %, дети старшего школьного возраста – 9,8%, обучающихся 18 лет и старше – 3,5 %. Двумя видами спорта занимаются 1,9 % обучающихся.

Большинство обучающихся – 96,5 % в 2015-2016 учебном году имели опыт участия в соревнованиях муниципального, регионального, межрегионального и федерального уровня. Качество спортивной подготовки подкрепляется хорошей результативностью выступления на соревнованиях различного уровня – 206 человек – 23 %.

В 2015-2016 учебном году было проведено 8 спортивно-массовых мероприятий – 6 муниципального уровня и 3 регионального.

Общая численность сотрудников – 18 человек. Доля педагогов с высшим образованием физкультурно-спортивной направленности – 83,3 %. Меньшая часть педагогов (44,4 %) аттестованы и имеют квалификационную категорию: 22,2 % педагогического состава аттестованы на высшую квалификационную категорию, 22,2 % аттестованы на 1 квалификационную категорию.

В возрастной структуре преобладают специалисты со стажем работы более 5 лет – 65,6 %.

МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима имеет следующую структуру управления (Рисунок 1):

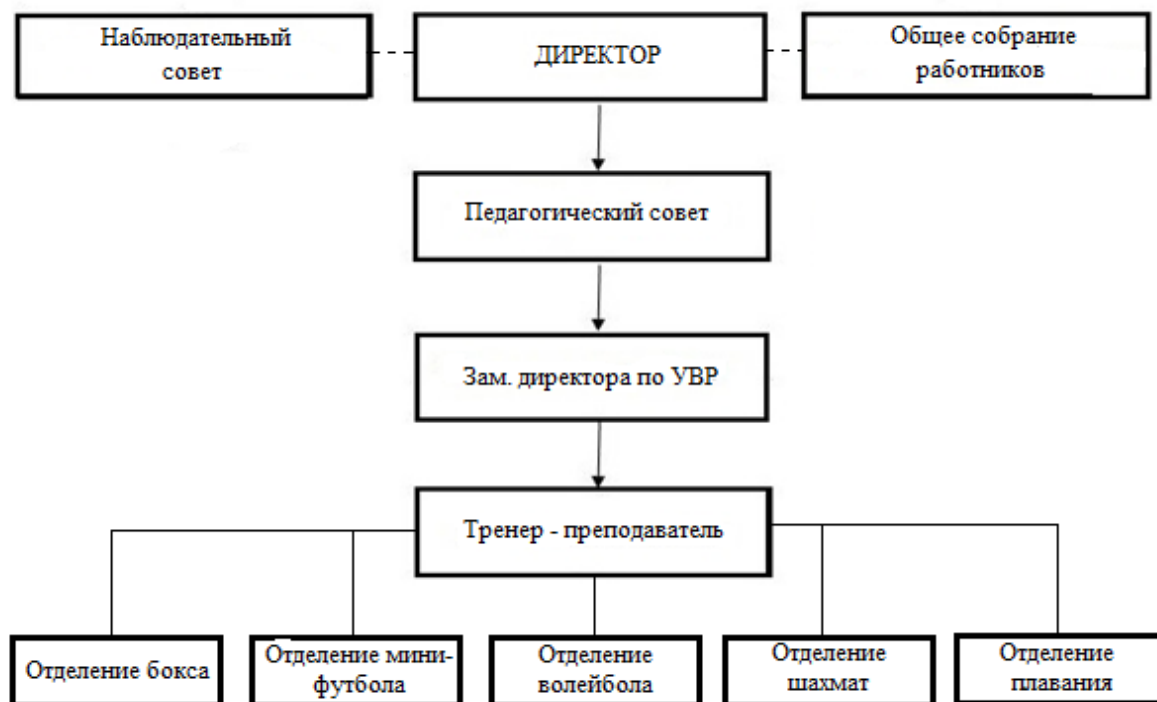


Рис. 1. Структура управления МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима

Управление осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности.

Административное управление осуществляется директором его заместителем. Методическое сопровождение образовательного процесса осуществляется заместителем директора по УВР.

Высшим органом самоуправления является общее собрание работников. Постоянно действующим коллегиальным органом является педагогический совет, выполняющий управленческие, воспитательные, методические и социально-педагогические функции. Наблюдательный совет – с целью обеспечения демократического и государственно-общественного управления учреждением и осуществление в соответствии с уставом учреждения решение отдельных вопросов, относящихся к компетенции Наблюдательного совета.

Для определения исходного состояния и потенциала организации мы дали оценку: качества обеспечения учебно-тренировочного процесса; состояния используемого оборудования и инвентаря; возможностей кадрового потенциала организации; спортивного потенциала организации на 2015–2016 учебный год.

Учебно-тренировочный процесс.

Анализ образовательного процесса по видам спорта показывает (см. Приложение 6), что решение вопросов обеспечения гармоничного образовательного процесса имеет некоторые западающие позиции по таким критериям оценки как: использование технических средств обучения и наглядных пособий, а также целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений.

Все тренеры хорошо владеют методами организации занятий в учебно-тренировочных группах, четко объясняют задания, следят за дисциплиной. Каждый тренер эффективно корректирует действия воспитанников, делая замечания индивидуально по правильности выполнения учебного задания. Также тренеры постоянно обращают внимание на состояние воспитанников, особенно в начальных учебно-тренировочных группах.

Все занятия были построены в соответствии с планами. Все поставленные задачи отдельного учебного занятия были выполнены. Качество умений и знаний, которые ребята получают на занятиях высокое.

В большей степени в учебно-тренировочном процессе используются методы непосредственного показа. Опосредованный показ (с помощью воспитанника или наглядного пособия) используется чаще в старших учебно-тренировочных группах. Также используются методы строго регламентированного упражнения. На этапах начального обучения и углубленной специализации используются методы расчлененного упражнения в его конструктивной форме, используя методы проблемного обучения.

Внешний вид тренеров-преподавателей соответствует нормам. Культура речи, дикция находится на хорошем уровне.

Наблюдается также высокий уровень эмоциональности занятий с высоким уровнем обратной связи со стороны воспитанников. Правила техники безопасности соблюдались на каждом учебно-тренировочном занятии. Степень развивающего и обучающего воздействия практически на каждом занятии находится на хорошем уровне. Интенсивность учебно-тренировочных нагрузок находится на оптимальном уровне во всех отделениях спортивной школы.

Основными ошибками, которые встречаются в учебно-тренировочном процессе являются:

- рациональное предупреждение ошибок;
- рациональность и эффективность использования времени занятий.

Материально-техническая база.

Оценку качества используемого инвентаря и оборудования мы оценили по критериям: оптимальный уровень оснащенности необходимым инвентарем для каждой учебно-тренировочной группы; уровень исправности используемого инвентаря в определенном отделении спорта; наличие оптимального тренировочного места для занятия определенным видом спорта; уровень состояния и исправности оборудования (покрытия, освещение, чистота помещений (таблица 5). В большей степени наблюдается наличие достаточного

количества инвентаря и оборудования, но которое требует больших обновлений.

Учреждение дополнительного образования испытывает недостаток материально-технической базы.

Собственного инвентаря и оборудования недостаточно, он находится на балансе других организации, где спортивная школа арендует помещения на безвозмездной основе. Все спортивные площадки находятся на разных концах города, что затрудняет эффективно координировать условия обеспечения полноценного качества.

Отсутствие административного корпуса усложняет выполнение управленческих действий администрацией школы. На момент самообследования деятельности организации отсутствовала методическая служба.

Основное место нахождения спортивной школы – стадион «Центральный», где школа осуществляет свою образовательную деятельность. Стадион имеет крытую спортивную площадку для занятий мини-футболом и волейболом, беговую дорожку, футбольное поле и зал для занятий боксом. Устаревшее здание требует капитального ремонта.

Отсутствует необходимый школе лагерь спортивной направленности для обеспечения полноценных выездов и сборов спортсменов.

Хорошо оснащены оборудованием такие виды как бокс и плаванье. Слабое оснащение отделения волейбола необходимым спортивным инвентарем и оборудованием.

Таблица 5

Карта наблюдения за определением уровня исправности используемого оборудования и инвентаря

Критерии	Показатели		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Оценка качества используемого оборудования и инвентаря	Слабая оснащенность инвентарем и современным	Достаточное количество инвентаря и оборудования, но	Использование современного оборудования и нового инвентаря

Вид спорта	оборудованием	которое требует обновлений	
Мини-футбол		+	
Волейбол	+		
Шахматы		+	
Бокс			+
Плавание			+

Кадровый потенциал организации.

Кадровый состав спортивной школы соответствует предъявляемым требованиям (таблица 6). В учреждении работают 18 тренеров, 83,3 % из которых имеют высшее образование. Только 5 человек из 18 имеют педагогический стаж, превышающий 10 лет. 4 тренера преподавателя имеют высшую квалификационную категорию и 4 тренера 1 квалификационную категорию.

Таблица 6

Кадровый потенциал

Образование и стаж работы педагогов

Высшее образование кол-во чел / %	Среднее специальное образование кол-во чел / %	Стаж работы				
		До 5-ти лет. кол-во чел / %	От 5 до 10 кол-во чел / %	От 10 до 15 кол-во чел / %	От 15 до 20 кол-во чел / %	От 25 лет и выше кол-во чел / %
15 / 83,3 %	1 / 5,5 %	8 / 44,4 %	4 / 22,2 %	3 / 16,7 %	2 / 11,1 %	1 / 5,6 %

Категорийность

Всего педагогов:	Высшая категория	Первая категория	Вторая категория	Соответствие занимаемой должности	Без категории
2015-2016 всего тренеров / %	4 / 22,2 %	4 / 22,2 %	0 / 0%	4 / 22,2 %	6 / 33,3 %

Спортивный потенциал организации.

Присвоение спортивных званий и разрядов – основной показатель успешной работы спортивной школы (таблица 7). За 2015–2016 учебный год подготовлено 203 спортсмена, которым присвоены массовые юношеские и взрослые разряды. Количество подготовленных мастеров спорта – 1 и 2 человека имеют спортивные разряды КМС и 1 взрослый.

В то же время спортивный потенциал в таких видах как волейбол и шахматы находится на низком уровне. Причинами этому является низкая эффективность процесса тренировки и недостаточная развитость этих видов спорта в г. Ишиме.

Таблица 7

Определение уровня спортивного потенциала организации

Виды спорта	Количество занимающихся	Спортивные звания и разряды		
		МС	Спортивные разряды КМС и 1	Массовые разряды – 2 и 3 (взрослый) Массовые разряды – 1-3 (юношеские)
Бокс	1389	1	0	15
Волейбол		0	0	0
Мини-футбол		0	0	53
Плавание		0	2	145
Шахматы		0	0	0
Итого за 2015-2016 уч. год	206	1	2	203

В то же время, учреждение дополнительного образования в городе Ишиме востребовано. Контингент обучающихся стабилен.

Финансирование.

Спортивная школа финансируется по утвержденному нормативу из средств муниципального бюджета и грантовой поддержки, а также из средств депутатского фонда. Для обновления оборудования и инвентаря, а также привлечения специалистов финансирования недостаточно. Выделенных и привлеченных средств недостаточно для приобретения и обновления устаревшего инвентаря и оборудования, реконструкции парка оборудования и помещений.

Анализ работы учреждений дополнительного образования показал – для обеспечения полноценного качества дополнительных образовательных услуг требуется:

- обновление материально-технической базы;
- повышение педагогического мастерства в связи с низким педагогическим стажем;
- привлечение внебюджетных средств;
- привлечение специалистов для развития таких видов спорта как: волейбол и шахматы;
- совершенствование учебно-тренировочного процесса.

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Ишимская городская детско-юношеская спортивная школа» № 1 предоставляет услуги в области физической культуры и спорта детям от 7 до 18 лет, учащейся молодежи от 14 до 21 года, взрослым, подросткам всех видов учетных категорий, инвалидам, не имеющим медицинских противопоказаний для занятия избранным видом спорта.

В соответствии с муниципальным заданием на 2015 год, утвержденным департаментом по социальным вопросам администрации города Ишима в МАУ ДО «ИГ ДЮСШ « 1» в учебном году функционировало 5 отделений: баскетбол; лыжные гонки; легкая атлетика; дзюдо; велоспорт.

В 60 учебных группах систематически занимались 1280 (в т.ч. 85 обучающихся: 55 легкоатлетов, 30 дзюдоистов – дети с ограниченными физическими возможностями (инвалиды по слуху – спорт глухих).

Основу контингента обучающихся составляют дети среднего школьного возраста – 63, 6 %, и младшего школьного возраста – 27, 1 %, дети старшего школьного возраста – 7,8%, обучающихся 18 лет и старше – 1,5 %. Двумя видами спорта занимаются 2,3% обучающихся.

Спортивную школу посещают 100 человек обучающихся с особыми потребностями. Это учащиеся с ограниченными возможностями здоровья – 85

человек (6,8%), дети, попавшие в трудную жизненную ситуацию – 15 человек (1,2% в т.ч. дети сироты).

Большинство обучающихся – 94,3 % в 2015-2016 учебном году принимали участия в соревнованиях муниципального, регионального, межрегионального и федерального уровней. Качество спортивной подготовки обучающихся данной спортивной школы характеризуется хорошей результативностью выступления на соревнованиях различного уровня – 372 человека – 29,1 %.

В 2015-2016 учебном году было проведено 9 спортивно-массовых мероприятий: 6 муниципального уровня и 3 регионального.

Общая численность сотрудников – 24 человека, из них 11 человек (48 %) относятся к педагогическому составу. В т.ч. все педагоги имеют высшее образование. Доля педагогов с высшим образованием физкультурно-спортивной направленности – 95,8 %.

В возрастной структуре преобладают специалисты со стажем работы более 5 лет – 70,8 %.

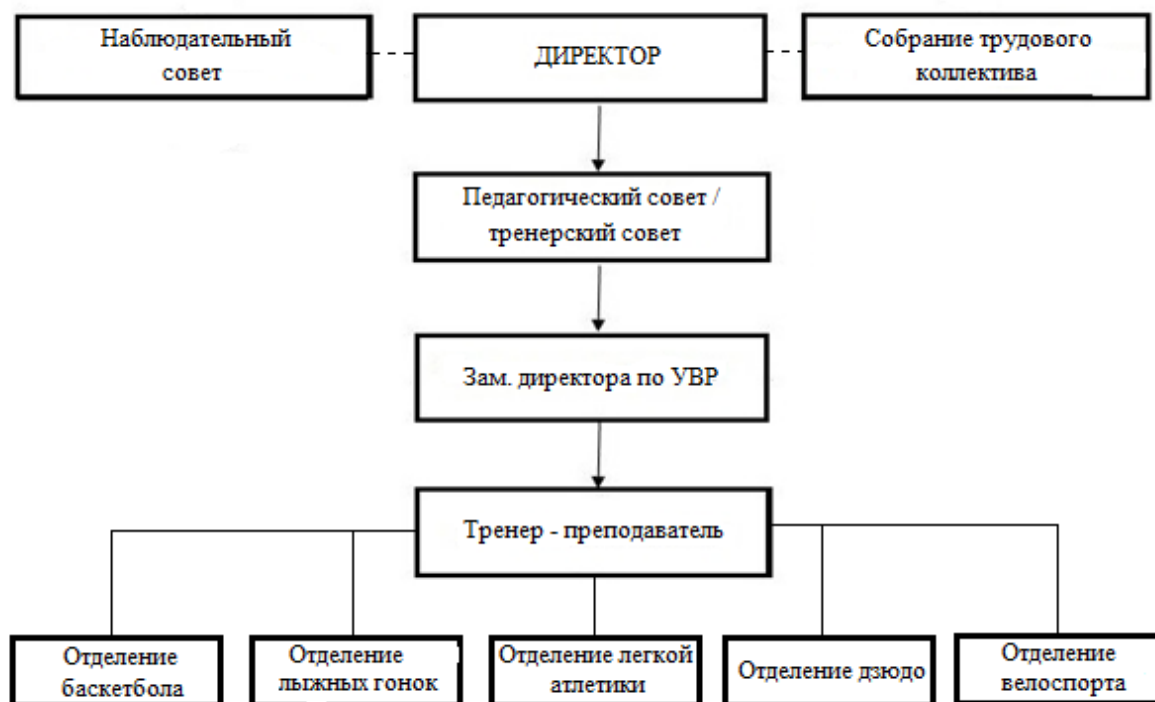


Рис. 2. Структура управления «Ишимская городская Детско-юношеская спортивная школа № 1»

Управление осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности (Рисунок 2).

Высшим органом самоуправления является собрание трудового коллектива. Постоянно действующим коллегиальным органом является педагогический совет, выполняющий управленческие, воспитательные, методические и социально-педагогические функции. Наблюдательный совет – с целью обеспечения демократического и государственно-общественного управления учреждением и осуществление в соответствии с уставом учреждения решение отдельных вопросов, относящихся к компетенции Наблюдательного совета.

Функционирование школы находится на хорошем уровне. Согласно выполнению муниципального задания школа выполняет его сверх нормы и не наблюдается западающих видов в подготовке молодого спортивного потенциала.

Для определения исходного состояния и потенциала организации мы дали: оценку качества обеспечения учебно-тренировочного процесса; оценку состояния используемого оборудования и инвентаря; оценку возможностей кадрового потенциала организации; спортивного потенциала организации на 2015-2016 учебный год; финансирования.

Учебно-тренировочный процесс.

Анализ образовательного процесса по видам спорта показывает (см. Приложение 7), что решение вопросов обеспечения гармоничного образовательного процесса имеет некоторые не значительные западающие позиции по таким критериям оценки как: использование технических средств

обучения и наглядных пособий, а также умение пользоваться приемами страховки и помощи.

Все тренеры хорошо владеют методами организации занятий в учебно-тренировочных группах, четко объясняют задания, следят за дисциплиной. Каждый тренер эффективно корректирует действия воспитанников, делая замечания индивидуально по правильности выполнения учебного задания. Также тренеры постоянно обращают внимание на состояние воспитанников, особенно в начальных учебно-тренировочных группах.

Все занятия были построены в соответствии с планом. Все поставленные задачи отдельного учебного занятия были выполнены. Качество умений и знаний, которые ребята получают на занятиях высокое.

В большей степени в учебно-тренировочном процессе используются методы непосредственного показа. Опосредованный показ (с помощью воспитанника или наглядного пособия) используется чаще в старших учебно-тренировочных группах. Также используются методы строго регламентированного упражнения. На этапах начального обучения и углубленной специализации используются методы расчлененного упражнения в его конструктивной форме, используя методы проблемного обучения.

Внешний вид тренеров-преподавателей соответствует нормам. Культура речи, дикция находится на хорошем уровне.

Наблюдается также высокий уровень эмоциональности занятий с высоким уровнем обратной связи со стороны воспитанников. Правила техники безопасности соблюдались на каждом учебно-тренировочном занятии. Степень развивающего и обучающего воздействия практически на каждом занятии находится на хорошем уровне. Интенсивность учебно-тренировочных нагрузок находится на оптимальном уровне во всех отделениях спортивной школы.

Основными ошибками, которые встречаются в учебно-тренировочном процессе являются:

- рациональное предупреждение ошибок;
- нерациональное распределение времени по частям занятия;

- умение пользоваться приемами страховки и помощи;
- оптимальность и адекватность объема предложенного учебного материала.

Материально-техническая база.

Оценку качества используемого инвентаря и оборудования мы оценили по критериям: оптимальный уровень оснащенности необходимым инвентарем для каждой учебно-тренировочной группы; уровень исправности используемого инвентаря в определенном отделении спорта; наличие оптимального тренировочного места для занятия определенным видом спорта; уровень состояния и исправности оборудования (покрытия, освещение, чистота помещений (таблица 8). В большей степени наблюдается наличие достаточного количества инвентаря и оборудования, но которое требует больших обновлений.

Учреждение дополнительного образования испытывает недостаток материально-технической базы.

Собственного инвентаря и оборудования недостаточно, он находится на балансе других организации, где спортивная школа арендует помещения на безвозмездной основе. Все спортивные площадки находятся на разных концах города, что затрудняет эффективно координировать условия обеспечения полноценного качества.

Наличие административного корпуса упрощает выполнение управленческих действий администрацией школы. На момент самообследования деятельности организации методическую деятельность осуществлял 1 человек – заместитель по учебно-воспитательной работе.

В личном пользовании спортивной школы имеется помещение для занятия лыжным спортом, модульная лыжная база, помещение для занятий велоспортом.

Таблица 8

Карта наблюдения за определением уровня исправности используемого оборудования и инвентаря

Критерии	Показатели
----------	------------

	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Оценка качества используемого оборудования и инвентаря	Слабая оснащенность инвентарем и современным оборудованием	Достаточное количество инвентаря и оборудования, но которое требует обновлений	Использование современного оборудования и нового инвентаря
Вид спорта			
Баскетбол		+	
Лыжные гонки		+	
Легкая атлетика		+	
Дзюдо		+	
Велоспорт-шоссе		+	

Кадровый потенциал организации.

В учреждении работают 24 тренера преподавателя, 95,8 % из которых имеют высшее образование (таблица 9). Стаж от 15 лет и выше имеют 37.5 % от общей численности тренерского состава. Со стажем менее 5 лет – 7 тренеров (29.2 %). Кадровый потенциал организации находится на более высоком уровне по сравнению с МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима.

Таблица 9

Кадровый потенциал

Образование и стаж работы педагогов

Высшее образование кол-во чел / %	Среднее специальное образование кол-во чел / %	Стаж работы				
		До 5-ти лет кол-во чел / %	От 5 до 10 кол-во чел / %	От 10 до 15 кол-во чел / %	От 15 до 25 кол-во чел / %	От 25 лет и выше кол-во чел / %
23 / 95,8 %	0 / 0 %	7 / 29,2 %	6 / 25 %	2 / 8,3 %	5 / 20,8 %	4 / 16,7 %

Категорийность

Всего педагогов:	Высшая категория	Первая категория	Вторая категория	Соответствие занимаемой должности	Без категории
2015-2016 всего тренеров/%	10 / 41,7 %	4 / 16,7 %	0 / 0 %	3 / 12,5 %	7 / 29,2 %

Спортивный потенциал организации.

Присвоение спортивных званий и разрядов – основной показатель успешной работы спортивной организации (таблица 10). За 2015–2016 учебный год подготовлено 372 спортсмена, которым присвоены массовые юношеские и взрослые разряды. Количество подготовленных мастеров спорта – 0 % обучающихся. Первый спортивный разряд и КМС – 14 обучающихся. Можно заметить, что полностью отсутствует подготовка высшего спортивного разряда и звания КМС в таком виде как баскетбол.

Таблица 10

Определение уровня спортивного потенциала организации

Виды спорта	Количество занимающихся	Спортивные звания и разряды		
		МС	Спортивные разряды КМС и 1	Массовые разряды – 2 и 3 (взрослый) Массовые разряды – 1-3 (юношеские)
Баскетбол	1280	0	0	70
Лыжные гонки		0	3	128
Легкая атлетика		0	1	20
Дзюдо		0	6	86
Велоспорт		0	4	54
Итого за 2015-2016 учеб. год	372	0	14	358

В то же время, учреждение дополнительного образования в городе Ишиме востребовано, контингент обучающихся стабилен и соответствует нормативам.

В то же время спортивный потенциал в таких видах как баскетбол находится на среднем уровне. Эффективность процесса тренировки недостаточна. Спортивный потенциал организации находится на более высоком уровне по сравнению с МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима.

Финансирование.

Спортивная школа финансируется по утвержденному нормативу из средств муниципального бюджета и грантовой поддержки, а также из средств депутатского фонда. Для обновления оборудования и инвентаря, а также привлечения специалистов финансирования недостаточно. Выделенных и привлеченных средств недостаточно для приобретения и обновления

устаревшего инвентаря и оборудования, реконструкции парка оборудования и помещений.

Анализ работы учреждения дополнительного образования показал – для обеспечения полноценного качества дополнительных образовательных услуг требуется:

- обновление материально-технической базы;
- привлечение внебюджетных средств;
- совершенствование учебно-тренировочного процесса.

На основании анализа работы двух спортивных школ нами выявлено, что система управления качеством (Рисунок 3) в учреждениях дополнительного образования предполагает взаимосвязь элементов управления ресурсами, управления процессами и анализ результатов деятельности, который направлен на улучшение деятельности работы учреждений дополнительного образования.

Заказчиком является учредитель, который устанавливает муниципальное задание по работе отделений спортивной организации, организации спортивно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятий, а также выполнение ребятами квалификационных норм – присвоение спортивных и массовых разрядов.

Процесс работы школ строится на основании выполнения муниципального задания. Управление качеством осуществляется путем самообследования работы организации, анализа посещения отделений в каждой учебно-тренировочной группе, а также уровень физической подготовленности и развития воспитанников организации.

«Вход» – ориентация на муниципальное задание и требование администрации спортивной школы, а также службы методического обеспечения. «Выход» – результат деятельности тренеров – преподавателей (проведение массовых мероприятий, присвоение воспитанникам спортивных и массовых разрядов в связи с участием в соревнованиях различного уровня).

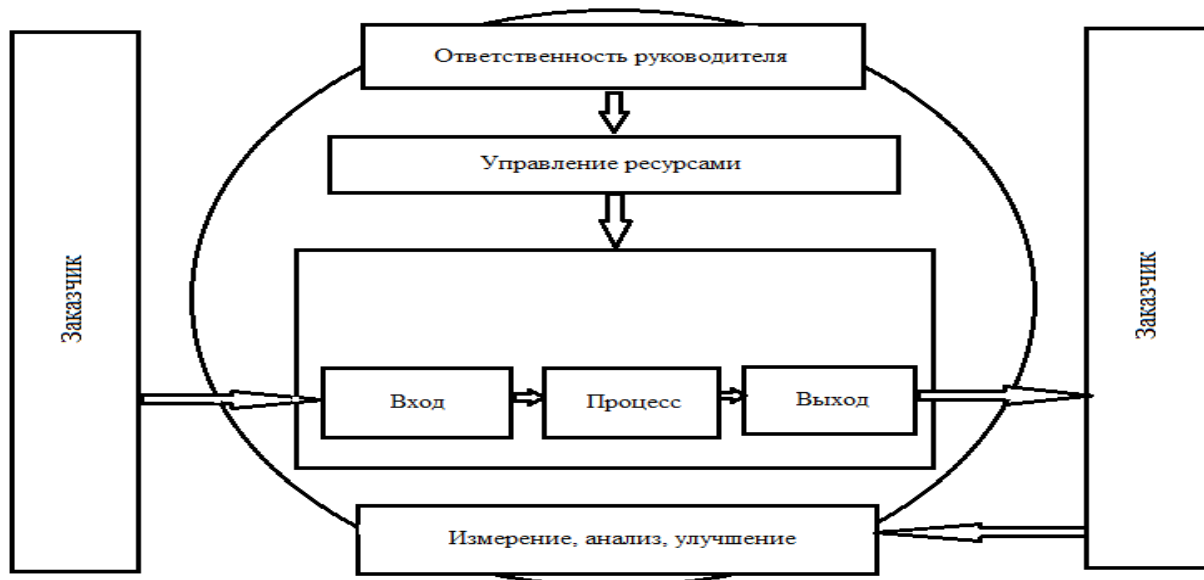


Рис. 3. Составляющие компоненты системы управления качеством в учреждениях дополнительного образования

Анализа деятельности и результативности учреждений дополнительного образования МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима и МАУ ДО «ИГ ДЮСШ № 1» показал востребованность учреждений дополнительного образования в г. Ишиме. Контингент обучающихся стабилен и соответствует нормам по наполняемости групп. Работа учреждений осуществляется в рамках выполнения муниципального задания.

Для обеспечения полноценного качества дополнительных образовательных услуг администрацией г. Ишима принято решение об оптимизации сети образовательных учреждений, предполагающую:

- конструктивную реорганизацию учреждений путем присоединения;
- обновление системы управления качеством;
- полноценную оценку качества предоставляемых услуг путем самообследования работы организации и определения уровня удовлетворенности качеством всех заинтересованных лиц;
- обновление структуры управления учреждением;
- привлечение внебюджетных средств финансирования;

- обновление материально-технической базы;
- совершенствование учебно-тренировочного процесса;
- повышение педагогического мастерства работников;
- привлечение специалистов для развития таких видов спорта как: шахматы и волейбол.

Мы предполагаем, что обновленная система управления и система управления качеством дополнительных образовательных услуг в условиях реорганизации плодотворно повлияют на повышение эффективности деятельности учреждения дополнительного образования.

2.4. Модель оптимального взаимодействия управляющей системы МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима

Наше исследование базируется на организационно-педагогическом анализе деятельности спортивной школы после процесса реорганизации.

Системный подход в исследовании в системе управления качеством предполагает рассмотрение спортивной школы в двух организационно-педагогических аспектах:

- структурном, который позволяет определить формы и состояние связи управленческих компонентов спортивной школы (организационная структура);
- функциональном, который позволяет раскрыть способности условий спортивной школы в удовлетворении социальных потребностей.

После процесса реорганизации система управления спортивной школой состоит из следующих компонентов (Рисунок 4). Модель позволила оптимизировать организационную структуру деятельности спортивных организаций.

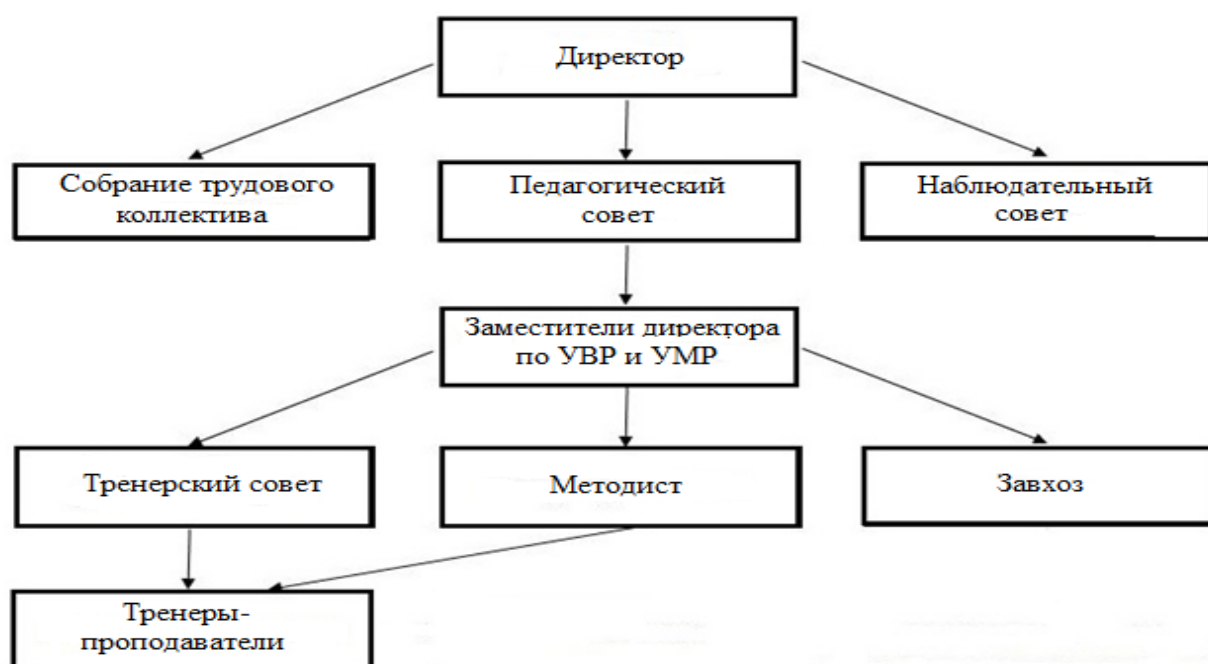


Рис. 4. Структура управления МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима после реорганизации

Общий характер взаимосвязи элементов управления основывается на следующих составляющих:

- учредитель (создатель объекта);
- директор (внутришкольное управление);
- заместители по УВР и УМР, а также инструктор-методист (административные единицы);
- общественный элемент управления представлен следующими органами: собрание трудового коллектива; педагогический совет; наблюдательный совет.

Организационная модель спортивной школы как объекта управления характеризуется такими блоками параметров:

- цели, которые характеризуют задачи, стоящие перед спортивной школой;
- состояние учебно-тренировочного процесса, спортивные достижения;
- использование ресурсов;
- удовлетворенность исполнителей и потребителей.

Главная цель и основная задача спортивной школы - обеспечение привлечения детей к регулярным занятиям физической культурой и спортом, а

также селекция наиболее одаренных воспитанников в системе подготовки спортивного резерва и выполнение муниципального задания в подготовке спортивного резерва.

В блоке параметров состояния учебно-тренировочного процесса спортивная школа характеризуется:

- степенью специализации (СДЮСШОР);
- количеством занимающихся;
- педагогическом обеспечении учебно-тренировочного процесса;
- составом и структурой тренерских кадров.

В блоке использования ресурсов отражается:

- использование финансовых средств (основных и дополнительных источников);
- использование материально-технических ресурсов (наличие собственной или арендованной спортивной базы, спортивного инвентаря, оборудования);
- рациональное использование трудовых ресурсов (педагогическая нагрузка на одного тренера-преподавателя, стимулирование труда, повышение квалификации).

Системный подход к управлению качеством (Рисунок 5) облегчил для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих частей вследствие реорганизации, которые переплетаются между собой. Тем самым, появилась возможность интегрировать вклады двух спортивных школ, которые доминировали на рынке предоставления дополнительных образовательных услуг.

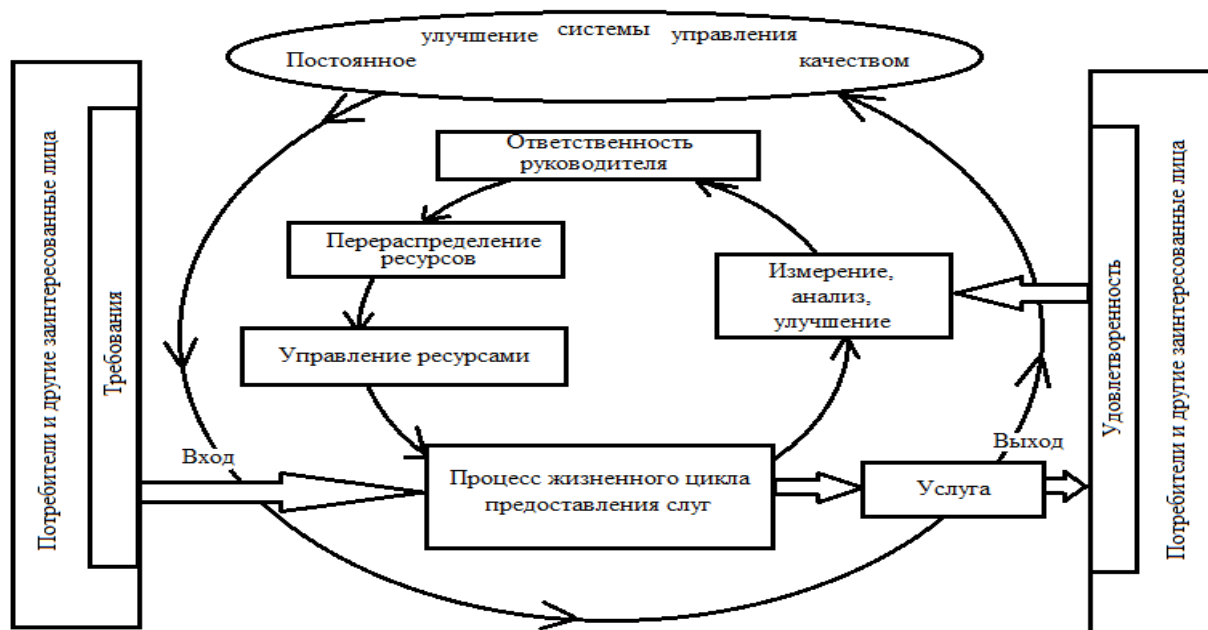


Рис. 5. Составляющие элементы процесса системы управления качеством

Система управления качеством в учреждении дополнительного образования предполагает взаимосвязь элементов управления ресурсами, управления процессами и анализ результатов деятельности, который направлен на улучшение деятельности работы учреждения дополнительного образования.

В систему измерения, анализа входило проведение самообследования работы организации, куда входили следующие компоненты: численность занимающихся; кадровый состав организации; удельный вес численности занимающихся участвовавших в спортивно-массовых мероприятиях; количество массовых мероприятий проводимых организацией; численность, уровень образования, стаж, категория работников; удельный вес специалистов, обеспечивающих методическую деятельность. К тому же, для определения удовлетворенности качеством предоставляемых услуг были проведены опросы: населения; родителей; детей; работников с целью обеспечения необходимого управляющего воздействия.

Исходя из разработанной модели качества дополнительного образования в сфере физической культуры и спорта (Рисунок 6), мы для себя определили три ведущих критерия качества образования

- критерии условия (материально-техническая база; кадровый потенциал организации; финансирование; доступность);
- критерии процесса (обеспечение учебно-тренировочного процесса; организация спортивно – массовых мероприятий);
- критерии результата (уровень удовлетворенности потребителей услуг; спортивный потенциал организации; удельный вес численности детей, которые приняли участие в спортивно-массовых мероприятиях)



Рис. 6. Модель качества дополнительного образования

Составляющие качества дополнительного образования

1. Доступность:

- создание условий для обучения школьников с различными образовательными возможностями.

2. Выполнение государственного стандарта образования и санитарно-гигиенических требований к организации:

- наличие лицензии, подтверждающей соответствие санитарных, пожарных и иных форм требованиям;
- выполнение учебных программ дополнительного образования.

3. Эффективная работа с учащимися:

- результаты выступления учащихся в массовых мероприятиях различного уровня.

4. Индивидуализация образования:

- наличие системной диагностики и наблюдения за развитием учащихся.

5. Использование современных технологий обучения:

- деятельность по внедрению и разработке инновационных образовательных технологий.

6. Результативная воспитательная работа:

- высокий уровень удовлетворенности воспитательной работой со стороны учащихся и родителей.

6. Высокая квалификация тренеров-преподавателей:

- наличие тренеров, аттестованных на высшую квалификационную категорию;
- повышение профессионального уровня тренеров на курсах повышения квалификации.

8. Удовлетворенность образовательными услугами со стороны заинтересованных лиц (родителей и учащихся):

- высокий уровень удовлетворенности дополнительным образованием со стороны родителей;
- высокий уровень удовлетворенности дополнительным образованием со стороны воспитанников;
- отсутствие конфликтов или наличие механизма их цивилизованного решения;
- информированность населения.

9. Ресурсное обеспечение:

- наличие и высокий уровень исправности инвентаря и оборудования.

10. Финансирование:

- высокий уровень муниципального финансирования;
- участие в грантах для обеспечения финансовой поддержки.

Решение проблемы качества образования зависит от того, насколько своевременно и адекватно будут реагировать образовательное учреждение на

изменения внешней среды, на потребности общества, социальный заказ, насколько эффективное и педагогически оправданные методы и технологии будут избраны, насколько объективной, независимой и систематической будет экспертиза деятельности учреждения дополнительного образования.

К тому же в рамках процесса конструктивной реорганизации учреждений дополнительного образования на период 2016 – 2017 учебного года был создан проект преобразования организационной структуры управления для совершенствования единой организационной культуры учреждения (см. Приложение 5).

На основе систематического анализа управленческий процесс МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима был оптимизирован через конструктивную реорганизацию учреждений и оптимизацию системы управления и системы управления качеством.

2.5. Анализ результатов оптимизации системы управления качеством МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима по результатам реорганизации

С 15.09.2016 года муниципальное автономное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва города Ишима реорганизовано в форме присоединения к нему муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Ишимская городская детско-юношеская спортивная школа № 1». Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва города Ишима является правопреемником по правам и обязанностям муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Ишимская городская детско-юношеская спортивная школа № 1». Существует действующая лицензия от 07.12.2016 серия 72 Л 01 №0001896, регистрационный № 254 выданная департаментом образования и науки Тюменской области. Лицензия предоставлена бессрочно.

В течение 2016 - начала 2017 года МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима оказывала дополнительные образовательные услуги физкультурно-спортивной направленности для детей, подростков в возрасте от 6 до 18 лет и взрослых, не имеющих медицинских противопоказаний для занятий избранным видом спорта по десяти программам: общеразвивающим и дополнительным предпрофессиональным программам: баскетбол; бокс; велоспорт-шоссе; волейбол; дзюдо; легкая атлетика; лыжные гонки; мини-футбол; плавание; шахматы.

Управление осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности.

Административное управление МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима осуществляется директором и его заместителями. Методическое сопровождение образовательного процесса осуществляется заместителем директора по УМР и заместителем директора по УВР и методистом.

Высшим органом самоуправления является собрание трудового коллектива. Постоянно действующим коллегиальным органом является педагогический совет, выполняющий управленческие, воспитательные, методические и социально-педагогические функции. Наблюдательный совет - с целью обеспечения демократического и государственно-общественного управления учреждением и осуществление в соответствии с уставом учреждения решение отдельных вопросов, относящихся к компетенции Наблюдательного совета.

По состоянию на 1 апреля 2017 года основу контингента обучающихся составляют дети младшего школьного возраста - 1278 обучающихся (50 %), среднего школьного возраста – 779 обучающихся (30,5 %), дети старшего школьного возраста - 466 (18,25 %), обучающихся 18 лет и старше - 32 обучающихся (1,25 %). Двумя видами спорта занимаются - 176 обучающихся (6,9 %).

Большинство обучающихся – в 2016 - 2017 году имели опыт участия в соревнованиях муниципального уровня – 2051 (80,3 %), регионального уровня – 178 (7 %), межрегионального уровня - 19 обучающихся (0,7 %), федерального уровня – 9 обучающихся (0,3 %) и международного уровня – 1 обучающийся (0,04 %).

МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима было проведено 24 спортивно-массовых мероприятий – 18 муниципального уровня и 4 регионального.

Учреждение обеспечено нормативно-правовыми документами.

Общая численность сотрудников МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима составляет 49 человек, из них 24 человека (49%) относятся к педагогическому составу.

23 педагогов (96 %) имеют высшее специальное образование, 1 педагог (4,2 %) - среднее специальное образование. 12 педагогов (50 %) аттестованы и имеют квалификационную категорию. 29 % педагогического состава аттестованы на высшую квалификационную категорию; 21 % аттестованы на первую квалификационную категорию.

Спортивная школа взаимодействует с общественными организациями: Федерациями по видам спорта, культивируемые в школе, также сотрудничает с общеобразовательными школами, что способствует приобщению детей и подростков к регулярным занятиям физической культурой и спортом, формированию у них мировоззрения здорового образа жизни.

Для определения состояния и потенциала организации мы дали: оценку качества обеспечения учебно-тренировочного процесса тренерами-преподавателями; оценку состояния используемого оборудования и инвентаря; оценку возможностей кадрового потенциала организации; спортивного потенциала организации на 2016-2017 учебный год.

Учебно-тренировочный процесс.

По результатам анализа учебно-тренировочного процесса видно, что учебно-тренировочный процесс осуществляется на высоком уровне. До процесса реорганизации наблюдались следующие западающие позиции в

обеспечении эффективного тренировочного процесса: целесообразность распределения времени по частям занятия; использование технических средств обучения и наглядных пособий (см. Приложение 8). Повышение эффективности учебно-тренировочного процесса объясняется обновлением руководящей структуры организации по обеспечению методической деятельности организации и привлечение методиста, как вспомогательного органа.

Материально-техническая база.

Оценка качества используемого оборудования и инвентаря имеет средний и высокий показатели (таблица 11). Отлично оснащены такие виды спорта как: бокс, дзюдо, мини-футбол, шахматы, плавание, велоспорт. Остальные виды спорта имеют средний уровень оснащения оборудованием и исправностью. Отличное состояние оборудования является отражением грантовой поддержки данных видов спорта (дзюдо и бокс) и содействия депутатского фонда (шахматы и легкая атлетика).

Приспособленность спортивных сооружений была оптимизирована путем реконструкции 2-х объектов (крутого помещения для занятия волейболом и мини-футболом), а также реконструкцией СК «Локомотив».

В личном пользовании спортивной школы имеется помещение для занятия лыжным спортом и модульная лыжная база, лыжеролерная база. Также помещение для занятий велоспортом и модульная лыжная база.

Таблица 11

Карта наблюдения за определением уровня исправности используемого оборудования и инвентаря

Критерии	Показатели		
	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Оценка качества используемого оборудования и инвентаря	Слабая оснащенность инвентарем и современным оборудованием	Достаточное количество инвентаря и оборудования, но которое требует обновлений	Использование современного оборудования и нового инвентаря
Вид спорта			
Мини-футбол		+	

Волейбол		+	
Шахматы			+
Бокс			+
Плавание			+
Баскетбол		+	
Лыжные гонки		+	
Легкая атлетика			+
Дзюдо			+
Велоспорт-шоссе			+

Кадровый потенциал организации.

В учреждении работают 1 тренер-преподаватель. 38 тренеров имеют высшее образование и 1 тренер имеет среднее образование (таблица 12). Стаж до 5 лет наблюдается у 35,7 % от общего числа тренеров. Остальные 64,3 % имеют стаж работы более 5 лет. В период реорганизации 1 тренер повысил квалификационную категорию до высшей категории. С высшей квалификационной категорией 15 тренеров – 35,7 %, с первой квалификационной категорией 7 тренеров – 16,7 %.

Таблица 12

Кадровый потенциал

Образование и стаж работы педагогов

Высшее образование кол-во чел / %	Среднее специальное образование кол-во чел / %	Стаж работы				
		До 5-ти лет. кол-во чел / %	От 5 до 10 кол-во чел / %	От 10 до 15 кол-во чел / %	От 15 до 20 кол-во чел / %	От 25 лет и выше кол-во чел / %
38 / 90,4 %	1 / 2,4 %	14/ 35,7 %	10/ 23,8 %	5/ 11,9 %	7/ 16,7 %	5/ 11,9 %

Категорийность

Всего педагогов:	Высшая категория	Первая категория	Вторая категория	Соответствие занимаемой должности	Без категории
2016-2017 всего тренеров /	15/ 35,7 %	7 / 16,7 %	0 / 0%	7 / 16,7 %	12 / 30,9 %

%					
---	--	--	--	--	--

Спортивный потенциал организации.

За 2016 - начало 2017 учебный год подготовлено 573 спортсмена (таблица 13), которым присвоены массовые юношеские и взрослые разряды. Спортивные разряды и звания (КМС и 1 взрослый разряд) присвоены 20 занимающимся. Удостоены звания Мастера спорта 2 человека по боксу. Количество занимающихся уменьшилось на 219 человек.

Полностью отсутствует спортивный потенциал в таких видах как волейбол и шахматы.

Таблица 13

Определение уровня спортивного потенциала организации

Виды спорта	Количество занимающихся	Спортивные звания и разряды		
		МС	Спортивные разряды КМС и 1	Массовые разряды – 2 и 3 (взрослый) Массовые разряды – 1-3 (юношеские)
Бокс	2450	2	1	18
Волейбол		0	0	0
Мини-футбол		0	0	114
Плавание		0	7	196
Шахматы		0	0	0
Баскетбол		0	0	30
Велоспорт		0	6	81
Дзюдо		0	5	34
Легкая атлетика		0	1	13
Льжные гонки		0	0	87
Итого за 2017 год		595	2	20

Финансирование.

Спортивная школа финансируется из средств муниципального бюджета и грантовой поддержки, а также содействием депутатского фонда. Для обновления оборудования и инвентаря, а также привлечения специалистов финансирования недостаточно.

Согласно конечным результатам исследования можно сделать следующие выводы, которые учитывают работу школы до реорганизации (2015 – 2016 года) учреждения и после реорганизации на (2016 – 1 апреля 2017 года).

По оснащенности и уровню исправности используемого оборудования и инвентаря наблюдаются положительные изменения (таблица 14). На сегодняшний день 2 объекта для занятия волейболом, мини-футболом, дзюдо реконструированы, и начиная с 2017 года наблюдается повышение уровня исправности используемого оборудования и инвентаря по таким видам спорта как: волейбол, шахматы, баскетбол, дзюдо, легкая атлетика.

Таблица 14

Оснащенность и уровень исправности используемого оборудования и инвентаря в начале и в конце эксперимента

№	Вид спорта	Уровень оснащенности и исправности инвентаря и оборудования		Развитие
		До эксперимента	После эксперимента	
1	Бокс	высокий	высокий	нет
2	Волейбол	низкий	средний	повышение
3	Мини-футбол	средний	средний	нет
4	Плавание	высокий	высокий	нет
5	Шахматы	средний	высокий	повышение
6	Баскетбол	средний	высокий	повышение
7	Велоспорт	средний	средний	нет
8	Дзюдо	средний	высокий	повышение
9	Легкая атлетика	средний	высокий	повышение
10	Лыжные гонки	средний	средний	нет

Спортивный потенциал организации – выполнение учащимися квалификационных норм для присвоения массовых и спортивных разрядов, находится на хорошем уровне (таблица 15). На период 2015 - 2016 года спортивными учреждениями было подготовлено 578 ребят, которые получили спортивные, массовые разряды и звания. А на период 2016- начала 2017 год на данном этапе наблюдается повышение подготовки спортсменов массовых и спортивных разрядов, с поэтапным выполнением муниципального задания. Западающей позицией является то, что количество занимающихся уменьшилось на 219 человек. В 2015 – 2016 наблюдается 2669 занимающихся в

спортивных организациях, а в 2016 – 2017 учебном году – 2450 в реорганизованном учреждении дополнительного образования.

Тенденцией для увеличения количества занимающихся является привлечение молодых специалистов на начало 2017 – 2018 учебного года по таким видам как: волейбол и легкая атлетика.

Таблица 15

Спортивный потенциал организации в начале и конце эксперимента

Вид спорта	Количество занимающихся		Спортивные разряды и звания					
			МС		Спортивные разряды КМС и 1		Массовые спортивные разряды	
	До	После	До	После	До	После	До	После
Бокс	2669	2450	1	2	9	1	15	18
Волейбол			0	0	0	0	0	0
Мини-футбол			0	0	0	0	3	114
Плавание			0	0	2	10	145	186
Шахматы			0	0	0	0	0	0
Баскетбол			0	0	0	0	70	30
Велоспорт			0	0	4	8	54	81
Дзюдо			0	0	6	8	86	34
Легкая атлетика			0	0	1	3	20	13
Лыжные гонки			0	0	3	0	128	87
Итого за 2016 год			578					
Итого за 2017 год			595					

Кадровый потенциал организации находится на снижении (таблица 16). В 2015 – 2017 учебном году в спортивных организациях работали 42 тренера - преподавателя, а на период 2016 – 2017 учебный год количество тренеров-преподавателей уменьшилось на 1 человека. Единственным положительным моментом является то, что один из преподавателей получил высшую квалификационную категорию. К тому же, уровень образования у тренеров не изменился – остался на прежнем уровне.

Кадровый потенциал организации в начале и в конце эксперимента

Категорийность											
Кол. тренеров-преподавателей		Категория									
		Высшая		Первая		Вторая		Соответствие занимаемой должности		Без категории	
До	После	До	После	До	После	До	После	До	После	До	После
42	41	14	15	8	7	0	0	7	7	13	12

Уровень образования							
Количество преподавателей		Уровень					
		Высшее		Среднее		Без образования	
До	После	До	После	До	После	До	После
42	41	38	38	1	1	3	2

Количество массовых мероприятий проведенных образовательной организацией увеличилось (таблица 17). В 2015 – 2016 году наблюдалось 17 единиц, а в 2016-начало 2017 года 24 единицы.

Таблица 17

Количество массовых мероприятий, проведенных образовательной организацией

Уровень	Муниципальный	Региональный	Межрегиональный	Федеральный	Международный
На 2015 – 2016 год	11	4	2	0	0
На 2016 – начало 2017 год	18	4	2	0	0

Численность/удельный вес численности специалистов, обеспечивающих методическую деятельность образовательной организации составляет 6 % (3 человека) в общей численности сотрудников образовательной организации. До процесса реорганизации наблюдалось 2 специалиста в 2 учреждениях дополнительного образования.

Количество публикаций, подготовленных педагогическими работниками – 1 публикация.

Удовлетворенность заинтересованных лиц качеством предоставляемых услуг.

По результатам опроса населения на предмет информированности можно отметить, что 43 % из 100 опрошенных людей, считают, что учреждение предоставляет высокое качество услуг физической культуры и спорта. 57 % отмечают только средний уровень качества предоставляемых услуг. Низкое качество услуг было не отмечено в ходе проведения опроса.

В ходе исследования было опрошено 100 родителей, дети которых занимаются в различных секциях спортивной школы. 100 % считают, что учреждение является перспективным и оказывает качественные услуги дополнительного образования детей. 22 % опрошенных отмечают свое активное участие в работе спортивной школы и имеют обратную связь с тренером – преподавателем. К тому же, 100 % опрошенных родителей лично знакомы с тренером и в любой момент имеют обратную связь. 83 % родителей полностью довольны качеством предоставляемых дополнительных образовательных услуг спортивной организацией.

Также были опрошены воспитанники организации в возрасте 11 – 15 лет в количестве 100 человек. Опрошенные дети относятся ко всем видам спорта. Дети отмечают, что работа их тренера нравится полностью, и не хотят заниматься другим видом спорта и уходить в другую спортивную организацию. К тому же, 69 % детей отмечают, что места для тренировок оборудованы полностью.

Также нами был опрошен непосредственно тренерско-преподавательский состав. 100 % отмечают, что работа их руководителя и стиль управления оказывает прямое положительное влияние на непосредственное исполнение своих должностных обязанностей. Согласно мотивационной программе 14,6 % работников отмечают малоэффективную мотивацию к выполнению своих прямых обязанностей и 85,4 % полностью удовлетворены системой мотивации

учреждения дополнительного образования. Работники отмечают, что на улучшение мотивации будут влиять повышение заработной платы. 4,9 % работников считают, что рабочее место не достаточно хорошо оборудовано, следствием чего является не эффективное обеспечение учебно-тренировочного процесса.

Также по результатам опроса тренеров, вследствие реализации проекта на преобразование организационной культуры учреждения, отмечается, что педагогический коллектив – одна сплоченная и рабочая команда – 100 % опрошенных. Тренеры все ладят друг с другом и получают признание своих коллег. 80,5 % опрошенных тренеров работа полностью интересует, и удовлетворяются личные потребности. Ни один из опрошенных не ищет возможности уйти из спортивной организации или искать другую работу.

К слову о стрессовых ситуациях и перегрузках на работе в течение рабочей недели 21,6 % время от времени чувствуют перегрузку. Редко чувствуют перегрузку 18 тренеров – 43,9 %. Остальные 34,1 % не чувствуют перегрузок вообще и не испытывают стресс.

Также 34,1 % тренеров отмечают заниженный уровень заработной платы, что может влиять на результативность работы и эффективность процесса тренировки детей. Для своего карьерного роста и профессионального развития реалистичны ожидания для 23 тренеров – 56,1 %, а остальные же не видят в своей работе перспектив для профессионального развития и карьерного роста.

Делая вывод, можно утверждать, что учреждение является перспективным и обеспечивает полноценное образование детей в области физической культуры и спорта. Ключевым моментом является то, что по результатам реорганизации не наблюдается снижения качества предоставления дополнительных образовательных услуг физической культуры и спорта.

Обновленная структура управления повлияла на эффективность учебно-тренировочного процесса в связи с увеличением доли специалистов, занимающихся методической деятельностью.

Материально-техническая база обновилась за счет реконструкции спортивных сооружений, грантовой поддержки и содействия депутатского фонда. На этом основании повысилось качество уровня исправности оборудования и инвентаря.

В настоящее время кадровый потенциал организации находится на хорошем уровне. На период 2017 – 2018 учебный год учреждением дополнительного образования предусмотрено привлечение молодых специалистов для развития таких видов спорта как: волейбол, шахматы, легкая атлетика.

Спортивный потенциал организации на период 1 апреля 2017 года гарантирует полноценное выполнение муниципального задания. Количество массовых мероприятий проведенных организацией увеличилось и доля занимающихся, которые участвовали в спортивно-массовых мероприятиях различного уровня тоже увеличилась.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Делая вывод вышесказанному, можно утверждать, что процесс конструктивной реорганизации учреждения и оптимизация системы управления и системы управления качеством положительно повлиял на результативность предоставления качественных дополнительных образовательных услуг физической культуры и спорта.

После реорганизации учреждений дополнительного образования детей спортивная школа и по сей день имеет западающие позиции по некоторым аспектам организационно-педагогических условий.

Материально-техническая база улучшилась по 6 видам спорта за счет грантовой поддержки и содействия депутатского фонда. Отлично оснащены оборудованием и инвентарем такие виды как: бокс, дзюдо, плавание, велоспорт, легкая атлетика, мини-футбол.

К тому же хорошее оснащение оборудованием поддерживается реконструкцией спортивных площадей для таких видов спорта как: легкая баскетбол, волейбол.

Кадровый потенциал организации тоже оптимистичен. Один тренер-преподаватель повысил квалификационную категорию, а уровень образования тренеров остался на прежнем уровне. В спортивную организацию предполагается привлечение молодых специалистов по таким видам спорта как: волейбол и легкая атлетика.

Спортивный потенциал организации тоже находится на оптимальном уровне. На сегодняшний день подготовлено 595 спортсменов разрядников. К концу 2017 года этот показатель должен достичь отметки в – 792 подготовленных спортсменов массовых и спортивных разрядов.

Процесс реорганизации для образовательных учреждений оказался перспективным, хотя наблюдается незначительное повышение качества. Скорее это связано с малым сроком проведения эксперимента. После реконструкции двух спортивных объектов и привлечение молодых специалистов позволит

реконструировать систему управления, базируясь на результатах нашего исследования, тем самым появится возможность совершенствовать систему управления и повышать качество предоставляемых услуг физической культуры и спорта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Становление и развитие системы дополнительного образования зависит от грамотно координированных действий, за рациональный потенциал которых отвечает управленческая структура организации.

Основополагающими направлениями улучшения системы управления дополнительным образованием является следующее - системное управление качеством.

Данное направление деятельности руководства организации является фундаментом для становления модернизированной управляющей системы. В зависимости от эффективности работы по управлению качеством зависит функциональная рационализация всех подсистем (нормативно-правовые ресурсы, материально-техническая база, кадровый потенциал организации, программно-методическое обеспечение, финансирование и т.п.).

В системе деятельности учреждений дополнительного образования управление качеством является системообразующим компонентом. С помощью системы управления качеством обеспечивается целенаправленная работа всех субъектов педагогического процесса по развитию и оптимальному функционированию системы, в результате создания гибкой организационной структуры.

2. Оценка качества услуг является важнейшим компонентом любой системы, не только системы образования. Она позволяет проводить контроль и анализ качества оказания услуг с обеспечением обратной связи. Данная связь позволяет на основе анализа принимать адекватные управленческие решения, тем самым обеспечивая развитие системы управления.

Создание системы оценки качества образования в России происходит в период введения образовательных стандартов и появления необходимости оценивать их достижение в масштабах всей страны. В связи с этим ставится задача – создать систему получения объективной информации о результатах обучения в соответствии с образовательными стандартами (в том числе

определение комплекса критериев, процедур и технологий оценки, организацию педагогического мониторинга и его использование как неотъемлемого инструмента управления качеством дополнительного образования.

Задача практического применения нового подхода управления современной школой способствует созданию инновационного пространства в потенциале повышения эффективности деятельности управленческой структуры.

3. Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва г. Ишима и Спортивная школа № 1 г. Ишима находились на стадии реорганизации в 2016 году путем присоединения.

Для определения исходного состояния и потенциала организации мы дали: оценку качества обеспечения учебно-тренировочного процесса; оценку состояния используемого оборудования и инвентаря; оценку возможностей кадрового потенциала организации; спортивного потенциала организации на 2015-2016 учебный год.

Для обеспечения полноценного качества дополнительных образовательных услуг требуется:

- конструктивная реорганизация учреждений путем присоединения;
- обновление системы управления качеством;
- полноценная оценка качества предоставляемых услуг путем самообследования работы организации и определения уровня удовлетворенности качеством всех заинтересованных лиц;
- обновление управляющей структуры учреждения, для увеличения доли специалистов занимающихся учебно-методической и учебно-воспитательной деятельностью;
- привлечение внебюджетных средств финансирования;
- обновление материально-технической базы;
- совершенствование учебно-тренировочного процесса;

– повышение педагогического мастерства работников связи с низким педагогическим стажем в МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима;

– привлечение специалистов для развития таких видов спорта как: шахматы и волейбол.

4. На основе систематического анализа управленческий процесс МАУ ДО СДЮСШОР г. Ишима был оптимизирован через конструктивную реорганизацию учреждений и оптимизацию системы управления.

На основе этого была создана оптимальная модель взаимодействия управляющей и управляемой систем дополнительного образования детей сферы физической культуры и спорта.

5. Процесс реорганизации учреждений дополнительного образования положительно повлиял на повышение уровня качества предоставления услуг сферы физической культуры и спорта. Материально-техническая база улучшилась по 6 видам спорта за счет грантовой поддержки и содействия депутатского фонда. Отлично оснащены оборудованием и инвентарем такие виды как: бокс, дзюдо, плавание, велоспорт, легкая атлетика, мини-футбол.

К тому же хорошее оснащение оборудованием поддерживается реконструкцией спортивных площадей для таких видов спорта как: легкая баскетбол, волейбол.

Кадровый потенциал организации тоже оптимистичен. Один тренер-преподаватель повысил квалификационную категорию, а уровень образования тренеров остался на прежнем уровне. В спортивную организацию предполагается привлечение молодых специалистов по таким видам спорта как: волейбол и легкая атлетика.

Спортивный потенциал организации тоже находится на оптимальном уровне. На сегодняшний день подготовлено 595 спортсменов разрядников. К концу 2017 года этот показатель должен достичь отметки в – 792 подготовленных спортсменов массовых и спортивных разрядов.

Процесс реорганизации для образовательных учреждений оказался перспективным, хотя наблюдается незначительное повышение качества. Скорее это связано с малым сроком проведения эксперимента.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Анненков, В.Н. Сетевой подход к управлению физической культурой и спортом в Российской Федерации [Текст] // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2010. – № 3. – С. 7 – 11.
2. Аронов, Г.З. Система управления предприятием сферы физкультурно-оздоровительных услуг [Текст] // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2007. – № 12. – С. 10 – 13.
3. Аронов, Г.З. Статистические методы контроля качества в сфере услуг физической культуры [Текст] // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2006. – № 21. – С. 3 – 11.
4. Аронов, Г.З. Управление качеством в сфере услуг физической культуры [Текст] / Г.З. Аронов. – СПб. : Олимп-СПб, 2008. – 176 с.
5. Архипова, Н. И. Совершенствование организационных структур управления как фактор стратегического развития ВУЗа на современном этапе [Текст] / Н. И. Архипова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №1. – С. 82 –88.
6. Асмолов, А.Г. Стратегия социокультурной модернизации образования: на пути к преодолению кризиса идентичности и построению гражданского общества [Текст] // Вопросы образования. – 2008. – № 1. – С. 35 – 39.
7. Афанасьев, В.Г. Управление [Текст] / В.Г. Афанасьев // Филос. энцикл. словарь. – М.: Политиздат, 1983. – С. 704.
8. Базарова, Е.Г. Управление инновационными процессами в образовании [Текст] // Е.Г. Базарова, А.Ц. Базарова. Бурятский государственный университет. – 2016. – № 1. – С. 51 – 54.
9. Баранова, В.В. Мониторинг качества образовательного процесса [Текст] // В.В. Баранова. Образование в современной школе. – 2008. – №1. – С.3 – 8.

10. Беспалько, В.П. Слагаемые педагогической технологии [Текст] / В.П. Беспалько. – М.: Педагогика, 1989. – С. 6.
11. Блинов, А.О. Процесс управления в построении эффективной организации [Текст] // А.О. Блинов. Экономика и управление. – 2015. – № 4. – С. 38 – 44.
12. Борилкевич, В. Е. Об идентификации понятия «фитнес» [Текст] // В.Е. Борилкевич. Теория и практика физической культуры. – 2003. – № 2. – С. 45 – 47.
13. Вишневская, В.П. Педагогическая условия управления учебным процессом педагогического колледжа [Текст] : дис. ... канд. пед. наук / В.П. Вишневская. - Магнитогорск : МГПИ, 1998. – 168 с.
14. Галкин, В.В. Экономика физической культуры и спорта [Текст] / В.В. Галкин. – Воронеж: Академия, 2000. – 182 с.
15. Гиссин, В.И. Управление качеством [Текст] / В.И. Гиссин. – М.: МарТ – 2003, С. 161.
16. Глухов, В.В. Менеджмент [Текст] / В.В. Глухов. – СПб.: Лань, 2002, – С. 185.
17. Головичер, Г.В. Теория и практика проведения мониторинга качества знаний обучающихся образовательных учреждений региона [Текст] // Управление качеством образования. – 2008. – №2. – С.48 – 58.
18. Джамалова, Т.Ю. О сущности организационно-административных методов управления образовательной организацией [Текст] // Т.Ю. Джамалова. Одинцовский государственный университет. – 2015. – № 3. – С. 74 – 77.
19. Ефимов, В.В. Средства и методы управления качеством [Текст] / В.В. Ефимов. – М.: КНОРУС, 2007. – 8 с.
20. Жильцова, Г.Н. Фестиваль педагогических идей. Открытый урок [Электронный ресурс] – Первое сентября 2003 – 2015. Режим доступа: <http://festival.1september.ru/articles/624182/> (дата обращения 22.09.2016)
21. Жмарев, Н. В. Системный поход и целевое управление в спорте [Текст] / Н. В. Жмарев. – К.: Здоровье, 1984. – 144 с.

22. Жолдак, В.И. Основы менеджмента спорта [Текст] / В.И. Жолдак. – Тюмень: Вектор Бук, 2003. – 419 с.
23. Жолдак, В.И. Современные проблемы и концепции развития физической культуры и спорта [Текст] / В.И. Жолдак. – Челябинск: Вера, 2004. – 269 с.
24. Зверева, В.И. Как сделать управление школой успешным [Текст] / В.И. Зверева. – М. : Педагогический поиск, 2004. – 160 с.
25. Золотов, М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта [Текст] / М.И. Золотов. – М.: Академия, 2001. – 432 с.
26. Зубарев, Ю.Н. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта [Текст] / Ю.Н. Зубарев. – Волгоград: Сфера, 1995. – 267 с.
27. Исикава, К. Японские методы управления качеством [Текст] / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – С. 215.
28. Кане, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества [Текст] / М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2008. – 156 с.
29. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление [Текст] / Ю.А. Конаржевский. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
30. Кузин, В.В. Оптимизация системы управления отраслью физической культуры и спорта [Текст] / В.В. Кузин. – М.: ТиМФК, 2000. – № 6. – С. 56 – 58.
31. Лазарева, В.С. Управление образованием на пороге новой эпохи [Текст] / В.С. Лазарев // Педагогика. – 1995. – № 5. – С. 12-22.
32. Мазур, И.И. Управление качеством [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2003. – 342 с.
33. Моисеев, А.М. Нововведения во внутришкольном управлении : Научно-практическое пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем [Текст] / под общ. ред. А.М. Моисеева / Моисеев А.М. [и др.]. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 232 с.

34. Моисеев, А.М. Стратегическое управление школой [Текст] // Народное образование. – 2010. – № 5. – С. 3 – 15.
35. Мухартова, Н. Мониторинг качества образовательной среды [Текст] // Директор школы. – 2007. – №4. – С. 37 – 40.
36. Национальный проект «Образование» – программа по повышению качества образования, в рамках реализации четырёх приоритетных национальных проектов // выступление Президента РФ В.В. Путина на встрече с членами Правительства, руководством Федерального Собрания и членами президиума Государственного совета 5 сентября 2005г. [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://www.omsk.edu.ru/node/269> (дата обращения 02.05.2017)
37. Новиков, Д.А. Введение в теорию управления образовательными системами [Текст] / Д.А. Новиков. – М.: Эгвес, 2009. – 156 с.
38. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: [Электронный ресурс] / С.И. Ожегов. – Электр.ст. – Режим доступа к ст.: <http://www.ozhegov.org/words/12094.shtml>. (дата обращения 02.10.2016)
39. Орлов, А.Н. Управление подготовкой учительских кадров в процессе непрерывного образования: проблемы и перспективы [Текст] / А.Н. Орлов. – М.: МПГУ им. В.И. Ленина, 1991. – 196 с.
40. Переверзин, И.И. Управление физической культурой и спортом [Текст] / И.И. Переверзин. – М.: Физкультура и спорт, 2001. – 288 с.
41. Печенева, С.А. Оптимизация деятельности администрации образовательного учреждения при переходе к новой модели школы «Базовая школа и филиалы» (на примере МБОУ «Часцовская СОШ») [Текст] // Педагогический опыт: теория, методика, практика. – 2015. – № 3. – С. 79 – 83/
42. Пилоян, Р.А. Модель раздельного управления спортом для всех и спортом высших достижений [Текст] // Теория и практика физической культуры и спорта. – 1999. – № 12. – С. 16 – 18.
43. Пискун, О.Е. Методологические проблемы управленческой деятельности в сфере физической культуры и возможные пути их решения

[Текст] // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2006. – № 22. – С. 57 – 60.

44. Пономарев, С.В. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества [Текст] / С.В. Пономарев. – М.: РИА Стандарты и качество, 2005. – 15 с.

45. Поташник, М.М. Оптимизация управления школой [Текст] / М.М. Поташник // Советская педагогика. – 1989. – № 4. – С. 35 – 40.

46. Починкин, А.В. Коммерческий спорт в Российской Федерации [Текст] / А.В. Починкин. – М.: Импульс – Принт, 2000 – 157 с.

47. Ребрин, Ю.И. Управление качеством [Текст] / Ю.И. Ребрин. – Таганрог: ТРТУ, 2004. – 180 с.

48. Садовский, В.Н. Системный подход : предпосылки, проблемы, трудности [Текст] / В.Н. Садовский. – М. : Знание, 1969. – 48 с.

49. Сибилев, И.В. Реорганизация школы как путь повышения качества образования: опыт и перспективы [Текст] // Инновационные процессы образования. – 2016. – № 1. – С. 62 – 65.

50. Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в области управления образовательным процессом [Текст] / В.П. Симонов. – М.: Роспедагенство, 1997. – 264 с.

51. Степанов, А.А. Специфика маркетинга спортивных услуг в системе спортивного менеджмента (на примере рынка спортивных услуг г Великие Луки) [Текст] // Теория и практика физической культуры. – 2005. – № 9. – С. 52 – 54.

52. Степанова, О.Н. Методика оценки конкурентоспособности физкультурно-спортивных услуг [Текст] // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 11. – С. 56 – 61.

53. Томохова, И.Н. Классификация средств и методов управления качеством [Текст] / И.Н. Томохова. – М.: Сервис plus, № 4. – 2008. – 12 с.

54. Третьяков, П.И. Профессиональное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. Практика педагогического

менеджмента [Текст] / П.И. Третьяков. – М.: Педагогический поиск, 1994. – 127 с.

55. Третьяков, П.И. Управление качеством образования – основное направление в развитии системы: сущность, подходы, проблемы [Текст] / П.И. Третьяков // Завуч. – 2007. – № 7. – С. 67 – 72.

56. Усачева, Е.И. Процесс маркетинговой деятельности в сфере физкультурно-оздоровительных услуг как объект управления [Текст] / Е.И. Усачева // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2005. – № 18. – С. 91 – 100.

57. Ушаков, К.М. Управление школьной организацией : организационные и человеческие ресурсы [Текст] / К.М. Ушаков. – М. : Сентябрь, 1995. – 128 с.

58. Фетисов, В.А. О критериях и показателях развития физической культуры и спорта в зарубежных странах [Текст] / В.А. Фетисов. – М.: Советский спорт, 2005. – 80 с.

59. Филлипов, С.С. Муниципальная система физкультуры школьников: организационно-педагогические условия формирования [Текст] / С.С. Филлипов. – М.: Советский спорт, 2004. – 184 с.

60. Хмель, Н.Д. Педагогический процесс как объект профессиональной подготовки учителя [Текст] / Н.Д. Хмель. – Алма-Ата: Мектеп, 1978. – 126 с.

61. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст] / Т.И. Шамова, П.И. Третьяков, Н.П. Капустин / Под ред. Т.И. Шамовой. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 320 с.

62. Шамова, Т.И. Управленческая деятельность руководителя школы в условиях ее обновления [Текст] / Т.И. Шамова // Внутришкольное управление : вопросы теории и практики / под ред. Т.И. Шамовой. – М. : Педагогика, 1991. – С. 59 – 113.

**Анкетирование на тему удовлетворенности сотрудников организации
и их мотивации**

1. Оказывает ли стиль управления Вашего прямого начальника влияние на Вашу работу?

- да
- нет
- не знаю

2. Вы довольны стилем управления начальника организации, где Вы работаете?

- Доволен/льна
- Скорее доволен/льна
- Ни то, ни другое
- Скорее недоволен/льна
- Недоволен/льна

3. Мотивированы ли Вы к выполнению своих прямых обязанностей?

- да
- нет
- не знаю

4. Вам кажется, что Вы за свою работу достаточно оценены?

- да
- нет

5. Скажите, пожалуйста, что может Вас мотивировать к лучшей работе, к лучшим результатам?

6. В какой степени вы согласны со следующими утверждениями о своем рабочем месте?

а) Место работы полностью оборудовано и позволяет мне работать комфортно.

- полностью согласен/сна
- согласен/сна
- Не согласен/сна
- Полностью не согласен/сна

б) В месте работы мне никто и ничто не мешает и я могу сосредоточиться на работе.

- полностью согласен/сна
- согласен/сна
- Не согласен/сна
- Полностью не согласен/сна

в) Рабочее место меня не удовлетворяет.

- полностью согласен/сна
- согласен/сна
- Не согласен/сна

- Полностью не согласен/сна

7. В какой степени Вы согласны со следующими утверждениями о своих коллегах?

а) Мы одна рабочая команда. На своих коллег я могу положиться.

- полностью согласен/сна

- согласен/сна

- Не согласен/сна

- Полностью не согласен/сна

б) Мы с коллегами ладим.

- полностью согласен/сна

- согласен/сна

- Не согласен/сна

- Полностью не согласен/сна

в) Мы с начальством уважаем друг друга.

- полностью согласен/сна

- согласен/сна

- Не согласен/сна

- Полностью не согласен/сна

г) Я получил/ла признание коллег из-за хорошей работы.

- полностью согласен/сна

- согласен/сна

- Не согласен/сна

- Полностью не согласен/сна

8. Моя работа меня:

- интересуется и удовлетворяет

- интересуется, но не удовлетворяет

- не интересуется и не удовлетворяет

- не интересуется и я жду возможности уйти

9. Существует ли то, что Вам на работе мешает и что Вы бы хотели изменить?

Ответ в свободной форме

10. Как часто в течение типичной недели Вы чувствуете перегрузку или стресс?

- совсем нет

- не часто

- время от времени

- очень часто

11. Вы получаете за свою работу адекватную зарплату?

- безусловно да

- да

- скорее да

- скорее нет

- нет

- безусловно нет.

12. Насколько реалистичны ожидания Вашего руководителя

- они очень полноценны
- немножко переоценены
- реалистичны
- немножко недооценены
- очень недооценены

13. Как часто Вам помогают задачи на работе профессионально развиваться?

- очень часто
- часто
- изредка
- совсем нет

14. У Вас есть возможность для карьерного роста?

- да
- нет

15. Вы будете искать работу за пределами организации, в которой Вы работаете?

- да
- нет

Анкетирование на тему удовлетворенности родителей воспитанников организации качеством предоставляемых услуг

1. Является ли учреждение, в котором занимается Ваш ребенок перспективным, потому что предоставляет качественные услуги?

- да
- нет
- не знаю

2. Нравится ли Вашему ребенку заниматься в этой спортивной организации?

- да
- нет
- не знаю

3. Вы принимаете активное участие в работе организации? Общаетесь ли Вы с тренером, и существует ли обратная связь с ним?

- да
- нет
- не знаю

5. Хотели бы Вы поменять спортивную организацию, в которой занимается Ваш ребенок и перейти в другую?

- да
- нет
- не знаю

6. Знакомы ли Вы лично с руководством организации и непосредственно с тренером Вашего ребенка?

- да
- нет

8. Пользуетесь ли Вы сами услугами, которые предоставляет организация? Если да, то довольны ли Вы качеством предоставляемых услуг (оборудованием, профессионализмом тренеров)?

- да, доволен/льна качеством
- нет, доволен/льна качеством
- да, доволен/льна качеством
- нет, доволен/льна качеством

**Анкетирование на тему удовлетворенности воспитанников
организации качеством предоставляемых услуг**

1. Каким видом спорта Вы занимаетесь?
2. Нравится ли Вам работа Вашего тренера, то, как он занимается с Вами и относится к Вам?
 - да, очень нравится
 - нравится частично
 - частично не нравится
 - совсем не нравится
3. Хотели бы Вы заниматься в другой организации или у другого тренера?
 - да
 - нет
 - не знаю
4. В какой степени вы согласны со следующими утверждениями о своем тренировочном месте?
 - а) Место тренировки полностью оборудовано и позволяет мне заниматься комфортно.
 - полностью согласен/сна
 - согласен/сна
 - не согласен/сна
 - полностью не согласен/сна
 - б) В месте тренировок мне никто и ничто не мешает и я могу сосредоточиться на тренировке.
 - полностью согласен/сна
 - согласен/сна
 - не согласен/сна
 - полностью не согласен/сна
 - в) Тренировочное место меня не удовлетворяет.
 - полностью согласен/сна
 - согласен/сна
 - не согласен/сна
 - полностью не согласен/сна

Анкетирование населения на тему информированности населения о предоставляемых услугах спортивной организацией

1. Знаете ли Вы, какие услуги предоставляет спортивная организация?
-да
-нет, не знаю

2. Что Вы можете сказать о качестве услуг, которые предоставляет организация?
 Высокое
 Среднее
 Низкое

3. Хотели ли Вы получать оказываемые услуги данной спортивной организацией или предпочтете воспользоваться услугами другой?
-да, хотел/а бы пользоваться услугами этой организации
-нет, предпочел/ла бы воспользоваться услугами другой

4. Оказывает ли спортивная организация услуги Вашим друзьям, знакомым, родственникам и как они о них отзываются?

**ПРОЕКТ: СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Преобразование структуры управления для совершенствования и становления единой организационной культуры учреждения дополнительного образования детей на этапе реорганизации

Правовой статус образовательных учреждений установлен п.2 ст. 12 Закона РФ «Об образовании»: образовательное учреждение является юридическим лицом, создается и регистрируется в соответствии с законодательством Российской Федерации. Процесс реорганизации и ликвидации влечет за собой комплекс мероприятий.

Именно такой комплекс мероприятий, реорганизации, подверглись два учреждения дополнительного образования детей в сфере физкультуры и спорта «ДЮСШ № 3 и 1». В конечном итоге, после реорганизации, спортшкола получила статус школы олимпийского резерва.

В данном случае произошла реорганизация в форме присоединения одного юридического лица к другому юридическому лицу. В данном случае присоединение произошло из-за малой укомплектованности одного юридического лица и хорошей оснащенностью ресурсами и возможностями другого. В данном случае лидирующую позицию занимает ДЮСШ № 3. Именно к нему перешли все права и обязанности присоединенного юридического лица.

Проблема.

На сегодняшний момент в системе образования, когда финансирование, а значит, функционирование образовательного учреждения полностью зависит от количества учащихся, возникла ситуация необходимости реорганизации учреждений путем объединения нескольких образовательных учреждений.

Большинство педагогического состава относятся к этому процессу крайне негативно, очень эмоционально, зачастую без всякого понимания его смысла.

Сопrotивление со стороны коллектива становится главным препятствием и главным условием решения всех проблем: разное понимание сути объединения разрывает единство действий, вызывает снижение управляемости коллектива. Одна часть коллектива объединение воспринимает как помощь учреждению, находящемуся в трудной экономической ситуации, другая – как «поглощение» большой организации маленькой.

В присоединяемой организации, естественно, сложились своя оргкультура, конкретны отношения, традиции.

При внешней схожести коллективы учреждений оказались очень разными. Чем активнее шла подготовка к объединению, тем разительнее казались различия в укладах, в моделях управления, в принципах организационной культуры, в подходах построения образовательной программы, в специфике контингентов.

Сложность этого процесса состоит еще и в том, что для осуществления запланированных «реформ», прежде всего, необходимо измениться самим руководителям и изменить свои отношения «с ближним кругом» – а это, может быть, самое сложное для любого руководителя. Только изменив способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, появится возможность изменить практику управления.

Так как происходит соединение двух разных «по духу» образовательных организаций, то, во-первых, следует провести работу с коллективами, чтобы убедить их в необходимости данного процесса, снять паническое настроение и доказать, что это пойдет им на пользу.

В условиях процесса объединения существенным аспектом адаптации является становление обновленной структуры управления, в которой содержатся возможности безболезненных изменений, придающие гибкость и дополнительную «плавучесть» организации.

1. Цель проекта:

Преобразовать структуру управления для совершенствования и становления единой организационной культуры учреждения дополнительного образования в условиях реорганизации.

2. Этапы реализации проекта

1 Этап. Следует провести работу с коллективами, чтобы убедить их в необходимости данного процесса, снять паническое настроение и доказать, что это пойдет им на пользу.

2 Этап. Перестройка структуру управления таким образом, чтобы присоединяемая организация, несмотря на ее удаленность, стала управляемой, для этого следует:

- ввести на первый год должность «управляющего» (возможно, из числа заместителей главного юридического лица);

- сформировать «минипедсовет», в который предположительно войдут кадры обеих образовательных учреждений, и прописать план его работы.

3 Этап. Осуществить унификацию документации.

4 Этап. Распространение элементов государственно-общественного управления образовательной организацией:

- расширить состав управляющего совета;

- активизировать PR-деятельность (связь с общественностью).

5 Этап. Провести «фоновый» замер оргкультуры коллективов обеих структур для последующего анализа, мониторинга и принятия управленческих решений. Смысл – контроль процесса слияния двух оргкультур и выстраивание единой оргкультуры.

6 Этап. Обеспечить:

– внедрение и унификацию новых каналов обратной связи в виде систем мониторинга, самооценки и самоанализа, обеспечивающих информационную интеграцию как внутри коллектива, так и с социальными партнерами;

– повсеместное внедрение, как в учебно-тренировочный процесс, так и в систему управления современных информационно-коммуникационных технологий, в т.ч. единой локальной сети.

7 Этап. Снять настороженность и страхи родительской общественности и педколлектива в вопросе объединения, сделав их союзниками, что возможно через стратегию «малых позитивных шагов» и их активную пропаганду:

– усовершенствовать материально-техническую базу УДО (замена дверей, оконных блоков, мебели, компьютерной техники, договора на аренду более комфортных спортивных залов) – агитация видимыми позитивными изменениями;

– «обновить», усилить состав тренерского коллектива.

3. Показатели и критерии достижения цели

На первом этапе:

– повышение понимания единых целей объединения двух образовательных учреждений.

На втором этапе:

а) сформирована единая кадрово-педагогическая система, решающая совместно возникающие проблемы реорганизации;

б) объединена управленческая система. Назначен управляющий из главного юридического лица.

На третьем этапе:

– разработана совместно: документация, регламент, нормы и правила.

На четвертом этапе:

– расширен состав управляющего совета и возросла связь с общественностью.

На пятом этапе:

– на фоне анализа двух различных оргкультур выстроилась единая оргкультура.

На шестом этапе:

– введены каналы обратной связи и установлена единая локальная сеть.

На седьмом этапе:

– обновился и усилился состав педагогического коллектива.

4. Способы и средства достижения цели

Первый этап:

– тренинги, семинары, круглые столы.

Второй этап:

– изменение иерархии структуры и органов управления путем занесения обновленной структуры в документацию и реализация в реальности.

Третий этап:

– модифицирование структуры работы образовательного учреждения.

Четвертый этап:

– реклама, управленческие решения.

Пятый этап:

– анкеты, опросники для управляющего звена учреждения дополнительного образования.

Шестой этап:

– реализация единого информационного поля.

Седьмой этап:

– обновление материально-технической базы

5. Сроки реализации проекта:

20.09.2016 – 01.09.2017

Анализ образовательного процесса по видам спорта (МАУ ДО СДЮСШОР

г. Ишима (до процесса конструктивной реорганизации реорганизации)

Мини-футбол

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4	5
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	-	+	-	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	-	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	+	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	-	+	-	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+	+

Волейбол

Критерии оценки / тренер	1	2
Эффективность методики тренировки	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+
Умение пользоваться	+	+

приёмами страховки и помощи		
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+

Шахматы

Критерии оценки / тренер	1
Эффективность методики тренировки	-
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+
Последовательность решения задач занятия	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	-
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	-
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	-

Плавание

Критерии оценки / тренер	1	2
Эффективность методики тренировки	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные	+	-

виды движений		
Последовательность решения задач занятия	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	-	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+

Бокс

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	-	+	-	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	-	-	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+

Анализ образовательного процесса по видам спорта (ДЮСШ № 1 г.

Ишима)

Баскетбол

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4	5	6	7	8
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+	+	+	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	+	+	+	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	-	+	+	-	+	-
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	+	+	+	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+	+	+	+	+

Лыжные гонки

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4	5
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её	+	+	+	+	+

задач					
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	-	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	+	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+	+

Легкая атлетика

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	-	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	+

Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+
--	---	---	---	---

Дзюдо

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	-
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	+	-
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	-
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+

Велоспорт

Критерии оценки / тренер	1	2
Эффективность методики тренировки	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+
Осуществление контроля	+	+

за физическим состоянием занимающихся		
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+

**Анализ образовательного процесса по видам спорта (МАУ ДО
СДЮСШОР г. Ишима после конструктивной реорганизации)**

Мини-футбол

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4	5
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+	+	-
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	-	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	+	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+	+

Волейбол

Критерии оценки / тренер	1	2
Эффективность методики тренировки	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+
Умение пользоваться	+	+

приёмами страховки и помощи		
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+

Шахматы

Критерии оценки / тренер	1
Эффективность методики тренировки	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+
Последовательность решения задач занятия	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+

Плавание

Критерии оценки / тренер	1	2
Эффективность методики тренировки	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные	+	+

виды движений		
Последовательность решения задач занятия	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+

Бокс

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	-	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	-	+	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+

Баскетбол

Критерии оценки /	1	2	3	4	5	6	7	8
-------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

тренер								
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+	+	+	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	+	+	+	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	-	+	+	-	+	-
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	+	+	+	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+	+	+	+	+

Лыжные гонки

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4	5
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	+	+
Осуществление контроля	+	+	+	+	+

за физическим состоянием занимающихся					
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	-	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	+	+	+
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+	+

Легкая атлетика

Критерии оценки / тренер	1	2	3
Эффективность методики тренировки	+	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	-
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+

Дзюдо

Критерии оценки / тренер	1	2	3	4
Эффективность методики тренировки	+	+	+	+

Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+	+	-
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+	+	-
Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+	+	-
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+	+	+

Велоспорт

Критерии оценки / тренер	1	2
Эффективность методики тренировки	+	+
Правильность избранных средств и методов тренировки для решения её задач	+	+
Целесообразность распределения времени по частям занятия и на отдельные виды движений	+	+
Последовательность решения задач занятия	+	+
Осуществление контроля за физическим состоянием занимающихся	+	+
Умение пользоваться приёмами страховки и помощи	+	+
Использование технических средств обучения и наглядных пособий	+	+

Осуществление проверки знаний и умений, согласно требованиям программ	+	+
Решение образовательных, оздоровительных и воспитательных задач на тренировочном занятии	+	+