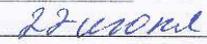


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ
Кафедра общей и социальной педагогики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ
В ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ
Заведующий кафедрой
д-р пед. наук, доцент
 И.Н. Емельянова
 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО
КОЛЛЕКТИВА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
НЕГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПРОФИЛЯ

44.04.01 Педагогическое образование
Магистерская программа «Управление образованием»

Выполнил работу
Студент 2 курса
очной формы обучения



Словцова
Анна
Валерьевна

Научный руководитель
канд. пед. наук, доцент



Быков
Сергей
Александрович

Рецензент
канд. пед. наук, доцент



Федина
Людмила
Викторовна

Тюмень 2018

Оглавление

ГЛОССАРИЙ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ НЕГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПРОФИЛЯ.....	8
1.1. Педагогический коллектив в системе управления образовательной организацией.....	8
1.2. Особенности управления негосударственной образовательной организацией художественного профиля	17
1.3. Организационные формы развития педагогического коллектива.....	25
Выводы по первой главе.....	30
ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА НЕГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПРОФИЛЯ	32
2.1. Организация экспериментальной работы и результаты констатирующего исследования.....	32
2.2. Содержание экспериментальной работы.....	38
2.3. Результаты контрольного исследования и общая оценка эффективности экспериментальной работы	41
Выводы по второй главе.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
ЛИТЕРАТУРА	54
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	59

ГЛОССАРИЙ

Коллектив – это объединение людей, которое характеризуется следующими признаками: 1) общей социально значимой целью; 2) совместной деятельностью, направленной на ее достижение, общей организацией этой деятельности; 3) отношениями ответственной зависимости (один за всех, все за одного); 4) наличием выборных руководящих органов [3].

Конфликт – «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями» [31, С. 62].

Мотивация – совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий [15].

Педагогический коллектив – «общность педагогов образовательного учреждения, объединённая на основе общих мировоззренческих взглядов, воспитательных целей и задач» [27, С. 37].

Управление – «процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов» [20, С. 125].

Управление педагогическим коллективом – «систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения» [9, С. 30].

Дополнительное образование – вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательной потребности человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования [1].

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена несколькими обстоятельствами. Во-первых, внедрение современных педагогических и информационных технологий, участие в различных конкурсах и проектах, направленных на развитие образовательного учреждения. Во-вторых, новый, социально обусловленный виток в развитии системы образования предъявляет к учебным заведениям, педагогическому коллективу новые требования: центральной фигурой образовательного процесса должен быть не только ученический, но и гибко реагирующий на новые веяния в образовании и способный решать профессиональные задачи на научной основе, педагогический коллектив.

Практика показывает, что для достижения поставленных целей педагогической деятельности важна совместная работа и сплоченный труд всего педагогического коллектива по достижению общих результатов.

По состоянию на сегодняшний день, можно утверждать, что проблема развития и сплочения современного педагогического коллектива не разработана должным образом ни в теории, ни на практике.

Вопросы развития организаций и коллективов в отечественной науке изучаются в теории управления, педагогике.

В теории управления вопросы развития производственных, исследовательских, учебных и т.д. коллективов изучались Н.М. Борытко, Н.В. Гришиной, Р.Л. Кричевским, И.Д. Ладановым и другими.

В педагогике проблемы развития педагогических коллективов рассматривались К.Д. Ушинским, С.Т. Шацким, В.А. Сухомлинским, А.С. Макаренко, В.А. Караковским, А.В. Мудриком, Л.И.Новиковой, В.А. Сластенин, и т.д.

Следует обратить внимание, что большинство исследований проходит в общеобразовательных школах, средних и высших учебных заведениях. Это не может не актуализировать потребность в разработке методических рекомендаций, пособий, программ, методов развития педагогических

коллективов негосударственных образовательных учреждений художественного профиля, с учетом специфических особенностей учреждений данного типа.

Проведенный анализ специальных источников и образовательной практики позволил выявить **противоречия** между:

- необходимостью обеспечения качества дополнительного художественного образования и отсутствием федеральных требований к условиям реализации дополнительной образовательной программы и результатам;
- необходимостью профессионального развития педагогов для обеспечения качества художественного образования и недостаточной изученностью возможностей различных организационных форм для развития педагогического коллектива.

Обозначенные противоречия позволяют сформулировать **проблему исследования**: каковы организационные формы развития педагогического коллектива негосударственной образовательной организации художественного профиля.

Объект исследования – процесс управления развитием педагогического коллектива.

Предмет исследования – организационные формы развития педагогического коллектива как инструмент управления негосударственной образовательной организацией художественного профиля.

Целью исследования является теоретическое обоснование и эмпирическая проверка действенности организационных форм развития педагогического коллектива негосударственной образовательной организации художественного профиля.

Гипотеза исследования: развитие педагогического коллектива учреждения дополнительного образования детей будет успешно, если:

- изучены особенности совместной деятельности педагогических работников в условиях временных творческих коллективов;
- проанализированы организационные формы развития педагогического коллектива с точки зрения эффективности их применения;

– разработана и реализована программа развития педагогического коллектива с учетом актуального состояния групповой сплоченности, психологической атмосферы в коллективе и уровня организационной культуры.

Исходя из цели, были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть педагогический коллектив как элемент системы управления образовательной организацией.
2. Изучить особенности управления негосударственной образовательной организацией художественного профиля.
3. Обозначить организационные формы развития педагогического коллектива.
4. Эмпирически проверить действенность организационных форм для развития педагогического коллектива негосударственной образовательной организации художественного профиля.

Теоретико-методологическую базу исследования составили

– концепция профессионально-личностного развития учителя (Сластенин В.А., Беспалько В.П., Конаржевский Ю.А., Божович Е.Д. и другие);

– концепция деятельностного подхода во внутришкольном управлении (Шамова Т.И., Зверева В.И., Третьяков П.И., Ушаков К.М., Васильев Ю.В., Конаржевский Ю.А., Бадил В.А., Шипилина Л.А., Давыденко Т.М., Шибанова Г.Н.).

Этапы исследования:

1. Постановочный (сентябрь – декабрь 2017). Постановка проблема, формулирование темы, объекта, предмета, определение ведущей идеи, замысла, формулирование гипотезы, цели, определение задач исследования.
2. Собственно-исследовательский (сентябрь – май 2018). Осуществлялся отбор методов, проверялась гипотеза, формулировались предварительные выводы, происходила коррекция, устанавливались заключительные выводы.
3. Оформительно-внедренческий (май – июнь 2018). Обсуждение выводов на конференциях, доклады, рекомендации, проекты, внедрение в практику.

Методы исследования:

- теоретические методы исследования: изучение педагогической и методической литературы по проблеме исследования, анализ, обобщение научной литературы, интернет ресурсов;
- эмпирические методы: наблюдение, групповые и индивидуальные беседы, тестирование;
- методы математической обработки экспериментальных данных.

Экспериментальная база исследования: сеть школ изобразительного искусства, ДПИ, дизайна ЧУ ДО «Ассоль». В исследовании приняли участие 26 педагогов.

Научная новизна исследования в том, что конкретизированы организационные формы развития педагогического коллектива, обобщены особенности управления негосударственной образовательной организацией художественного профиля.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов в работе руководителей над развитием педагогических коллективов учреждений дополнительного образования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ НЕГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПРОФИЛЯ

1.1. Педагогический коллектив в системе управления образовательной организацией

Процесс управления имеет место там, где сотрудники взаимодействуют для достижения общего результата.

Так как образовательное учреждение – социальная организация, являющаяся системой совместной деятельности всех участников образовательного процесса, то необходимо говорить об управлении ею.

Пидкасистый П.И. понимает управление в общем виде как процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов [20].

Исходя из того, что сегодня на смену методам «воздействия» в управлении образовательной организацией приходит философия «взаимодействия» и «сотрудничества», мы определяем термин «управление педагогическим коллективом» через понятие взаимодействия. Таким образом, управление педагогическим коллективом представляется, как систематическое, целенаправленное и осознанное взаимодействие субъектов различного уровня управления в целях обеспечения продуктивной деятельности образовательного учреждения.

В работе руководителя с педагогическим коллективом Н.М. Борытко выделяет несколько направлений:

1. Целенаправленное формирование коллектива. В основу данного направления заложен принцип оптимизации педагогического коллектива – это прежде всего преодоление феминизации, оптимизация возрастного состава, соотношение социальных ролей.

Чем выше гетерогенность педагогического коллектива по половому и возрастному составу, темпераменту, профессиональным интересам и т.д., тем больше возможностей для развития учреждения и продуктивного решения образовательных задач он имеет. Однако гетерогенность коллектива педагогов не должна подразумевать несогласованность в целях его деятельности и развития. Педагогический коллектив – это система, главным свойством которой является целостность [7].

2. Развитие педагогического коллектива. Согласно актуальным педагогическим, социологическим и психологическим исследованиям, для эффективного развития коллектива педагогов руководителю необходимо создать определенные условия, которые позволят сохранить положительную динамику развития коллектива. К таким условиям относятся:

- организация перспективных устремлений членов коллектива, постановка перед ними стратегических и тактических задач;
- руководство коллективом на основе принципа параллельного действия, предложенного А. С. Макаренко. По его мнению, такое руководство призвано осуществлять воздействие не в индивидуальном порядке, а через коллектив; но, работая с каждым педагогом индивидуально, нужно учитывать последствия этого воздействия на весь педагогический коллектив;
- работа в формальных и функциональных группах;
- «открытость» коллектива педагогов, его связь с социокультурной средой и другими коллективами.

3. Создание благоприятной психологической атмосферы в педагогическом коллективе. Главный результат работы - установление в коллективе конструктивных отношений.

Работа руководителя по созданию благоприятной психологической атмосферы включает в себя следующее:

- формирование гуманистических установок по отношению друг к другу внутри коллектива;

- установление ценностного отношения к любому труду, в особенности к педагогическому;
- формирование у всех членов педагогического коллектива умения гармонично сочетать личные интересы с интересами коллектива.

Для решения вышеизложенных задач можно использовать следующие средства: закрепление в коллективе норм педагогической деонтологии (правила и нормы поведения педагога в его профессиональной деятельности [18]), соблюдение этикета, введение и закрепление традиций, активная работа по созданию корпоративной культуры, поддержание деловых отношений в форме дружеского партнерства и общих увлечений.

Для создания в коллективе педагогов благоприятного психологического климата руководителю важно обладать конфликтологической компетентностью.

Конфликт – «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями» [31, С. 62].

Для урегулирования конфликта руководителем могут быть применены следующие методы:

1) структурные:

- разъяснение требований к профессиональной деятельности;
- создание системы поощрений (благодарность, премия, повышение).

2) гуманитарные методы:

- нахождение компромисса (открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск удобного и приемлемого для обеих сторон решения);
- организация сотрудничества конфликтующих сторон (удовлетворение интересов обеих сторон, поиск преимуществ в каждой точке зрения, и определение условий для их реализации);
- акцентирование внимания конфликтующих сторон на общих интересах, способах деятельности, ценностях.

Во время формирования коллектива педагоги сначала постепенно знакомятся друг с другом. Постепенно между членами формируемого коллектива устанавливаются определенные отношения, закладываются, поддерживаемые всеми, нормы поведения, начинают вырабатываться основы организационной культуры учебного заведения.

Как отмечает Г.А. Резник, взаимоадаптационная стадия может называться одним из основополагающих этапов формирования педагогического коллектива. На данной стадии формируется некое ядро членов коллектива, оказывающих направляющее влияние на сотрудников, чьи цели расходятся с общеколлективными. Важно отметить, что каждый член этого «ядра» контактирует с остальными сотрудниками и идентифицирует себя со всем коллективом.

Как подчеркивает В.А. Сластенин, одной из особенностей деятельности педагогического коллектива является «коллективный характер труда и общая ответственность за результаты педагогической деятельности» [31, с. 158]. Это означает, что без единства требований к целям и результатам обучения, к оценке знаний, к распорядку дня в учебном заведении, усилия отдельных, даже самых талантливых и опытных педагогов не принесут успехов.

Обращаясь к определению понятия «сплоченность», А.А. Дикарева и М.И. Мирская отмечают: оно означает «единство поведения членов трудового коллектива, основанное на общности интересов, ценностей, норм поведения; а также слаженность действий членов коллектива при выполнении общих задач и реализации общеколлективных целей» [37].

Как отмечает С.М. Халин, по уровню сплоченности различают коллективы:

- сплоченные – характеризуются стабильностью своего состава, наличием дружеского общения во внеурочное время и осознания своей принадлежности к группе, а также высокими результатами труда;
- расчлененные – для таких коллективов характерно наличие различных микрогрупп сотрудников холодно, в отдельных случаях, враждебно

относящихся к остальным членам коллектива, обладающих различным уровнем трудовой дисциплины и активности;

– разобщенные – характеризуются абсолютной разобщенностью, высокой текучестью, неразвитостью деловых контактов и конфликтностью.

Сплоченный педагогический коллектив должен обладать следующими характеристиками:

1. Каждый член сплоченного коллектива должен осознавать общеколлективную цель и работать над ее достижением;
2. Совместная работа протекает в атмосфере сотрудничества и взаимного доверия всех членов коллектива, каждый сотрудник имеет право быть услышанным;
3. Все усилия сотрудников должны быть брошены на достижение общей цели, а не на победу в конфликтах и соперничестве;
4. Все члены сплоченного педагогического коллектива должны чувствовать себя частью большой команды профессионалов, которая способствует их личностному росту.

Как утверждает Н.В. Разнова, для формирования сплоченной команды, обладающей вышеизложенными характеристиками, необходимы следующие условия:

- сотрудники должны быть специалистами, выступать в качестве «экспертов» при решении возлагаемых на них задач [32];
 - опыт и таланты педагогов в совокупности должны превышать опыт и таланты любого учителя, работающего в одиночку;
 - каждый сотрудник должен осознавать, что он может повлиять на принятие решений в коллективе;
 - руководитель должен поддерживать в сотрудниках стремление к творчеству в любом его проявлении.
4. Данное направление в работе руководителя с педагогическим коллективом включает в себя обеспечение комфортных материальных и организационных условий профессиональной деятельности сотрудников. Результат работы

руководителя в данном направлении - организация предметно-пространственной (архитектурно-пространственное решение помещений, включающее в себя эстетическое решение интерьера и экстерьера, санитарно-гигиеническое состояние здания) и информационно-библиотечной (наличие современного мультимедийного оборудования, необходимой литературы, и пр.) среды учреждения. От наполненности этой среды, степени соответствия ее современным требованиям во многом зависит эффективность деятельности образовательной организации.

5. Подготовка коллектива ко введению инноваций. При работе в данном направлении от руководителя, по мнению А.М. Моисеева, требуется:

Описать педагогам психологические и материальные преимущества инноваций: появление новых возможностей для творчества, профессионального развития и личностного роста, повышение оплаты труда и пр.;

Обдумать отдельный подход к сотрудникам, которым инновации не принесут перемен в лучшую сторону;

Провести обсуждение запланированных нововведений с коллективом, по результатам которого представится возможность предугадать возможных противников нововведений, попытаться учесть возможные последствия их противодействий инновациям, заблаговременно разработать меры предотвращения и возможного урегулирования конфликтов [42];

Сформировать рабочую группу по внедрению нововведений. Она может состоять из сотрудников учреждения и приглашенных специалистов. Так же необходимо создать комфортные условия для работы данной рабочей группы;

6. Данное направление считается в современной теории управления одним из приоритетных. Оно заключается в обеспечении мер социальной защиты сотрудников и включает в себя ответственность учреждения за безопасность жизни и здоровья сотрудников, а также обеспечение комфортных условий труда.

7. Создание благоприятных условий для повышения квалификации, переобучения, самообразования педагогов и сотрудников.

Современные негосударственные образовательные организации предъявляют высокие требования к руководителям: особенно ценится способность адаптировать свою профессиональную деятельность и оперативно вырабатывать новые управленческие подходы в соответствии с изменениями во внешней среде. Как правило, данные качества вырабатываются у руководителей на основе определенных личностных ресурсов и в процессе получения собственного опыта управленческой деятельности, без обучения эффективному руководству.

Так, Л.Г. Логинова считает, что одним из критериев эффективности деятельности руководителей негосударственных образовательных организаций детей может выступать их корпоративная культура [23].

Корпоративной культурой принято считать систему общих ценностей и норм поведения, разделяемых всеми сотрудниками учреждения. Организационная культура является основой профессионального потенциала организации и неразрывно связана с культурой региона и страны, включающей в себя совокупной общественных, производственных и духовный достижений нации. Культуру одной организации от другой отличает манера, устойчивые нормы поведения, общепринятые ценности. Организационная культура непременно влияет на ход развития учреждения и обеспечивает ему выживаемость в условиях постоянных преобразований.

Организационная культура - это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации [25].

По мнению Ушакова, «организационная культура образовательного учреждения, как и культура организации других сфер и областей, также многослойна» [40, С. 26].

Принято считать, что организационная культура образовательного учреждения включает в себя следующее [15, С. 56]:

1. Символы (единый корпоративный стиль, прослеживающийся в оформлении интерьера (корпоративные цвета, логотипы, гербы и т.п.);
2. Герои организации (доска почета, награды выдающимся сотрудникам);

3. Ритуалы (общепринятое приветствие, формы обращения друг к другу и т.п.);
4. Язык организации (фразы, словесные штампы наиболее употребляемые);
5. Общепризнанные пути достижения целей и взаимные ожидания (единство применяемых методов и форм обучения, единая система оценки результатов работы и пр.);
6. Миссия учреждения, задающая смысл существования образовательной организации и ее отношение к сотрудникам;
7. Профессиональные ценности (единая система оценки достижений и способностей учеников, общепризнанные представления о задаче педагога, его внешнем виде, личностных качествах и т.п.);
8. Разделение общечеловеческих ценностей, принятого в обществе мировоззрения (здоровый образ жизни, семейные ценности и пр.);
9. Нормы педагогической деонтологии;
10. Правила поведения, принятые в образовательном учреждении (они могут быть формальными и не формальными);
11. Благоприятная психологическая атмосфера внутри педагогического коллектива.

Ученые по-разному видят главную функцию организационной культуры образовательной организации:

По мнению И. А. Переверзева, организационная культура способствует формированию и закреплению корпоративных ценностей, детерминирует взгляды и убеждения сотрудников, обеспечивает целостность и единство «образа мира» членов педагогического коллектива [27, С 86].

С.А. Барков и Т.А. Люботурова видят главную функцию организационной культуры в стимулировании. Они считают, что именно организационная культура усиливает эмоциональную связь сотрудников и учреждения, развивает у сотрудников чувство преданности и принадлежности к команде, увеличивает степень вовлеченности сотрудников в дела организации и способствует формированию желания поступиться собственными принципами в интересах учреждения [6, С. 132].

Лепешова Е.М. видит функцию организационной культуры в создании единого нормативного поля, которое способствует установлению у сотрудников определенных моделей и образцов поведения, соответствующих традициям конкретной образовательной организации [22, С. 42].

И.И. Бueva видит функцию организационной культуры в двух положениях. Во-первых, как способ внутренней интеграции. Корпоративная культура является мощным инструментом для мотивации педагогического коллектива на выполнение поставленных задач, создает у сотрудников чувство принадлежности к команде и улучшает взаимопонимание. Во-вторых, функция организационной культуры заключается и во внешней адаптации, т.е. формирование имиджа образовательной организации. Организационная культура учреждения позволяет понять миссию организации, разделяемые ей нормы и правила поведения. [9, С. 79]. В своей работе мы будем опираться на определение функции организационной культуры данного автора. Мы считаем его наиболее глубоким и точным.

Таким образом, управление педагогическим коллективом образовательного учреждения в современной науке об управлении мы видим человека - и ценностно ориентированным, основанным на принципах гуманитарности. Руководитель работает с педагогическим коллективом в семи направлениях:

1. Целенаправленное формирование педагогического коллектива, оптимизация состава коллектива.
2. Развитие коллектива.
3. Создание благоприятного психологического климата в коллективе.
4. Создание и поддержание комфортных материальных и организационных условий деятельности членов педагогического сообщества.
5. Подготовка коллектива к введению инноваций.
6. Обеспечение мер социальной защиты педагогов и сотрудников.
7. Создание условий для повышения квалификации, переобучения, самообразования педагогов и сотрудников.

В работе руководителя с коллективом образовательного учреждения можно выделить несколько направлений:

- формирование гуманистических установок по отношению друг к другу внутри коллектива;
- установление ценностного отношения к любому труду, в особенности к педагогическому;
- формирование у всех членов педагогического коллектива умения гармонично сочетать личные интересы с интересами коллектива;
- мотивация сотрудников к повышению квалификации и личностному развитию.

Основными составляющими организационной культуры учреждения дополнительного образования являются: символы, герои организации, ритуалы, язык организации, убеждения, философия, профессиональные и общечеловеческие ценности, нормы и правила поведения, социально-психологический климат.

1.2. Особенности управления негосударственной образовательной организацией художественного профиля

В первую очередь, определим особенности деятельности негосударственных образовательных организаций.

Первой особенностью мы назовем специфическую нормативно-правовую базу, регламентирующую управление учреждениями данного типа. В соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. от 19.12.2016) «Об образовании в Российской Федерации» негосударственные образовательные организации создаются в организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации для некоммерческих организаций [1]. Следует заметить, что законодательством «О некоммерческих организациях» не предусмотрена возможность изменения состава учредителей, в связи с этим возникают трудности в управлении негосударственными образовательными организациями, так как в соответствии

с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» руководство негосударственными образовательными учреждениями осуществляет учредитель или попечительский совет, состав, полномочия и уровни управления которого устанавливаются учредителем. Исходя из этого можно сделать вывод, что при создании системы управления негосударственными образовательными организациями следует учитывать указанные выше факты.

Вторая особенность заключается в социально-значимом результате деятельности негосударственных образовательных организаций. Общественно-полезные цели негосударственных образовательных учреждений, как и любых других образовательных учреждений, предполагают реализацию гражданами конституционного права на образование, как основной миссии любой образовательной организации. При разработке целей негосударственных образовательных организаций, необходимо учитывать государственные цели в области образования. Также, при разработке целей негосударственным образовательным организациям необходимо решать задачи, связанные с уменьшением разрыва между спросом и предложением на рынке образовательных услуг [23].

Третья особенность неразрывно связана со второй: от удовлетворения потребителя предоставленной образовательной услугой (курсом, программой и т.п.) зависит выживаемость негосударственной образовательной организации. Чем актуальнее и интереснее услуга, тем большего благополучия в долговременной перспективе может добиться учреждение.

Контроль результата обучения затрудняется тем, что образование неосвязаемо, его результаты невозможно оценить никакими физическими показателями. Результаты полученных образовательных услуг у разных потребителей имеют большой разброс даже в стандартизированных образовательных программах. Это обусловлено тем, что получатель образовательной услуги вовлечен в процесс и сам влияет на свой результат.

Проблема оценки результата обучения еще и в том, что между его получением и применением полученных ЗУН на практике может пройти большой отрезок времени. Так же результаты образования каждый потребитель оценивает субъективно: кто-то оценивает легкость его получения, кто-то скорость, а кто-то профессионализм преподавателей и наполненность программы. Исходя из этого, руководителю негосударственной образовательной организации необходимо создать систему получения объективной оценки качества предоставляемых услуг. В этом ему может помочь педагогический мониторинг, создание комплекса технологий и критериев оценивания результата обучения.

Учитывая вышеизложенные обстоятельства, при создании системы управления негосударственной образовательной организацией необходимо должное внимание уделить формированию и поддержанию мотивации сотрудников. Ведь, в результате работы негосударственных образовательных организаций основополагающую роль играет педагогический коллектив, от деятельности которого зависит успех всего учреждения. Не менее важна мотивация учеников, так как по их результатам принято судить о качестве предоставляемых учреждением образовательных услуг. Исходя из этого, мы делаем вывод, что руководители негосударственных образовательных учреждений при создании системы мотивации должны учитывать не только стимулирование сотрудников, но и мотивацию учеников к обучению [12].

В управлении негосударственными образовательными организациями необходимо применять методы планирования, учитывающие динамику развития рынка образовательных услуг. Адаптивное планирование способствует своевременному обновлению маркетинговой стратегии и прогнозов развития учреждения.

К сожалению, на практике внедрение планирования сдерживается двумя препятствиями: во-первых, нежеланием руководителей перестраивать работу, так как реализация маркетингового подхода требует больших усилий, иногда даже изменения мировоззрения руководителя и преобразования всей

организации. Во-вторых, недостаточным теоретическим обоснованием маркетинга образовательных услуг некоторых уровней.

Продуктивное управление маркетингом в негосударственных образовательных учреждениях базируется на учете его специфики в учреждениях данного типа:

- сезонно-амплитудный характер информирования потребителей об оказываемых услугах;
- специфика образовательных услуг как особого вида товара;
- изучение мотивационного поведения потребителей, мониторинг СМИ.

Одной из главных составляющих системы управления негосударственной образовательной организацией принято считать контроль, который охватывает результаты, технологии обучения и весь образовательный процесс в целом. Такой контроль можно назвать источником информации и способом диагностики педагогической деятельности. Контроль образовательного процесса должен быть неотъемлемой частью системы управления образовательной организацией с целью оценки этой системы и предложения способов по ее усовершенствованию [23].

Система контроля терпит различные изменения в процессе конкретизации миссии, целей негосударственной образовательной организации. Контроль развития системы управления негосударственных образовательных организаций состоит в мониторинге изменений этой самой системы, вызванных действиями субъектов управления и образовательного процесса.

Специфика того или иного вида образовательных учреждений определяется различными факторами, государственной политикой в сфере образования, их функцией в национальной системе воспитания, социальной ситуацией, в которой происходит их анализ и подходом к этому анализу [33, С. 116].

В своей работе мы рассматриваем негосударственные образовательные организации художественного профиля. Такие организации относятся к учреждениям дополнительного образования. Далее рассмотрим особенности

управления учреждениями дополнительного образования. О.Е. Лебедев считает, что к числу специфических функций управления учреждением дополнительного образования детей стоит отнести создание условий для формирования единого педагогического коллектива. Это объясняется тем, что в дополнительном образовании по роду своей деятельности педагоги не зависят друг от друга, и, следовательно, формирование педагогической позиции коллектива, организация коллективной деятельности по разработке программ развития учреждения затруднены. Вторая специфическая функция дополнительного образования, по его мнению, – использование возможностей учреждений дополнительного образования детей для решения задач интеграции региональной системы образования, т.е. превращение их в организационно-методические центры в той или иной сфере деятельности (художественно-эстетической, спортивной, технической и т.п.). Третья функция заключается в формировании и развитии связей между образовательной и иными социальными системами [21, С. 37].

А.Б. Фомина рассматривает дополнительное образование через призму социально-педагогической деятельности и считает, что учреждения дополнительного образования осуществляют «полифункциональную социальную деятельность, ориентированную на социальную защиту детей и их подготовку к жизни в современных социально-экономических условиях, на решение их личных и социальных проблем» [43, С. 80]. Она считает, что в учреждении дополнительного образования детей есть специальные функции процесса управления: образовательная, социальной защиты, социокультурная, оздоровительная, ранней профессиональной ориентации и подготовки. Исходя из этого, А.Б. Фомина выстраивает систему управления учреждением дополнительного образования детей, компонентами которой выступают социальный заказ, цели, задачи, функции, области и виды деятельности, виды структур, субъекты и уровень управления, ресурсы, технологии. Исследования, проведенные ею, показали, что в учреждениях дополнительного образования действует линейно-функциональный тип организационной структуры управления, т.е. субординация и координация отношений и связей участников

образовательного процесса по вертикали и горизонтали. Обеспечение вариативности образования, то есть возможности выбора ребенком, родителями содержания образования, педагога порождает достаточно серьезные проблемы в управлении. Поскольку стандартов дополнительного образования нет, встает проблема содержания дополнительного образования, которое и должно быть обеспечено управлением. Но для того чтобы содержание разработать, нужно знать социальный заказ, интересы детей и родителей и, следовательно, в системе организовывать и проводить социологические исследования. Это также приводит к необходимости установления тесного контакта с учеными вузов, научно-исследовательских институтов, специалистами разного профиля, с помощью которых можно проводить такие исследования и разрабатывать содержание образования. Важно найти педагогов, способных реализовать содержание на практике. Часто специалисты, приходящие в сферу дополнительного образования, не имеют педагогического образования, отсюда возникает проблема повышения уровня психолого-педагогической компетентности. Это, в свою очередь, влечет за собой проблему организации работы службы методического сопровождения, а, значит, подготовки квалифицированных методистов, которых пока не готовит ни одно высшее педагогическое учебное заведение. Такие сложные вопросы стоят только перед руководителями системы дополнительного образования, поскольку в общем образовании они решаются разработанными стандартами и нормативами.

Субъект-субъектные, то есть партнерские, равноправные отношения педагога и ребенка тоже влекут за собой определенные последствия в сфере управления. Невозможно на равных общаться с ребенком, заниматься творчеством, если в учреждении царит авторитарная, жесткая атмосфера. Для учреждения дополнительного образования единственно приемлемым является демократический стиль управления. Задача руководителя заключается в том, чтобы создать коллектив единомышленников, способный творчески трудиться, заражать детей своей энергией и энтузиазмом. Это очень сложная задача уже потому, что в дополнительном образовании педагоги работают достаточно

автономно. Следовательно, нужно особое внимание уделять разработке миссии и программе развития учреждения, используя их как способ сплочения педагогического коллектива. Субъект-субъектные отношения учителя и ученика требуют от первого определенного педагогического профессионализма, включающего в себя знание возрастной и педагогической психологии, владение элементами психологической диагностики. Это означает, что руководитель должен обеспечить появление в организации службы психологического сопровождения, которая призвана решать различные споры с педагогами, учениками и их родителями.

В основу функционирования многоуровневой психолого-педагогической и социокультурной системы положена идея учреждений дополнительного образования как системы развивающей среды, призванной обеспечить оптимальные условия для реализации интеллектуальных, творческих, личностных способностей каждого ребенка. Многоуровневый подход к деятельности позволяет выстроить непрерывные связи образования – от уровня формирования интереса детей к избранному виду деятельности до уровня профессионально ориентированной индивидуальной работы по формированию творческой самостоятельности. Реализация этой идеи предполагает предварительную управленческую работу, способную обеспечить вышеперечисленные виды деятельности административными, кадровыми, материальными, финансовыми ресурсами.

Создание ситуации выбора и успеха для каждого ребенка возможно лишь при реализации вариативности образования, субъект-субъектных отношений педагога и ребенка, наличия многоуровневой психолого-педагогической, социально-культурной системы. Кроме того, необходимо на уровне отдельного детского коллектива, отдела, учреждения продумать систему роста каждого ребенка в зависимости от его индивидуальных особенностей, разработать формы разнообразных мероприятий (спортивных, технических соревнований, конкурсов рефератов, научно-исследовательских работ, выставок рисунков,

поделок, концертных выступлений и т.п.), где ребенок мог бы проявиться и почувствовать себя успешным.

О.Е. Стеклова в качестве первой особенности негосударственных учреждений художественного профиля выделяет специфику вхождения ребенка в воспитательную организацию. Следует отметить, что посещение учреждений данного типа не имеет обязательный характер и исключает принуждение ребенка и является добровольным. Ребенок в праве сам выбирать содержание и длительность получения дополнительного образования. В условиях широкого спектра учреждений дополнительного образования появляется ситуация, в которой ученик и его родители выступают заказчиком образовательных услуг. Отношения заказчик-исполнитель создают почву для выбора направления деятельности учреждения. В такой ситуации проявляется такая черта негосударственных образовательных организации художественного профиля, как ориентированность на привлечение заказчиков, так как от их количества зависит реализация той, или иной образовательной программы [38, С. 31].

Таким образом, применяя общепринятые принципы управления в негосударственных образовательных учреждениях их необходимо адаптировать под специфику процессов, связанных с оказанием услуг в сфере образования. К ним относятся:

- 1) общественно-полезные образовательные цели;
- 2) нематериальный, трудно оцениваемый характер результата деятельности;
- 3) мотивация как субъекта, так и объекта образовательного процесса;
- 4) постоянная эволюция рынка труда.

Учитывая вышеуказанную специфику, особенностями управления негосударственными образовательными учреждениями можно считать:

- четкое следование постановленным социально-значимым целям;
- создание системы получения объективной информации о результатах обучения;
- применение стимулирования субъектов и объектов управления;
- маркетинг образовательных услуг, базирующийся на их специфике.

Управление учреждением дополнительного образования детей основывается на общих функциях управления и в то же время имеет свою специфику, базирующуюся на педагогических условиях системы дополнительного образования детей, которые в основе своей имеют личностно ориентированную направленность, учитывающую интересы, потребности, способности и возможности конкретного ребенка. В конечном итоге, все управленческие решения, принимаемые в сфере дополнительного образования, должны ориентироваться на личность ребенка.

Реализация указанных направлений управления негосударственными образовательными учреждениями художественного профиля позволит повысить эффективность их деятельности: адекватно реагировать на изменения внешней среды, на потребности общества, избирать эффективные и педагогически оправданные методы и технологии обучения, объективно и систематически исследовать деятельность образовательной организации.

1.3. Организационные формы развития педагогического коллектива

В число важнейших организационных форм управленческой деятельности входят: совет школы, педагогический совет, совещание при директоре, совещание при заместителях директора, оперативные совещания, методические семинары, педагогический консилиум и др.

Совет общеобразовательного учреждения школы – коллегиальный орган управления, является одной из форм самоуправления и представляет общественные интересы. Создается в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании» и на основании типового положения об образовательном учреждении; его состав, порядок избрания, организационная структура, регламент работы и принятия решений определяются Уставом школы.

Педагогический совет - постоянно действующий совещательный орган при директоре образовательного учреждения, создаваемый в соответствии с Типовым положением об общеобразовательном учреждении. Руководит

педагогическим советом избранный педагогическим коллективом председатель. В состав педагогического совета входят: директор и его заместители, педагоги. На заседаниях обсуждаются актуальные для учреждения вопросы и проблемы. Все решения педагогического совета утверждаются директором, а значит являются обязательными для исполнения. Для большей результативности педагогических совет могут заранее проводиться опросы, конкурсы, анкетирования, контрольные работы и т.п. [21].

Содержанием деятельности педагогического совета является:

- обсуждение, оценка и отбор учебных планов, программ, учебников и учебных пособий, соответствующих всем современным требованиям;
- внедрение форм и методов учебно-воспитательного процесса, определение способов их реализации;
- обсуждение работы коллектива учреждения по выполнению перспективных годовых, текущих планов, качества учебно-воспитательной работы;
- организация работы по повышению квалификации учителей, развитию творческой активности, формированию благоприятной для нововведений среды, изучению, обобщению и распространению передового педагогического опыта;
- проведение аттестации педагогических работников с учетом мнения учителей, учащихся, родителей; внесение предложений по совершенствованию технологии аттестации; ходатайство перед органами управления образованием о присвоении категорий, званий, разрядов;
- рассмотрение и утверждение кандидатур учителей на стажировку, курсы повышения квалификации, в аспирантуру; представление лучших учителей к различным формам морального и материального поощрения;
- определение основных направлений взаимодействия школы с научно-исследовательскими учреждениями и учебными заведениями, государственными и общественными организациями, творческими союзами.

К педагогическому совету, на котором коллеги на самом деле советуются и обсуждают общие проблемы, который способствует вдохновению на решение новых задач, удается прийти не каждому руководителю образовательной

организации. Большинство педагогических советов проводится как монолог директора или его заместителей, сухое изложение инструкций для педагогов. Педагоги на таких заседаниях вынуждены молча записывать излагаемый материал, или же вовсе занимаются своими делами: заполнение журналов, проверка тетрадей и т.п. такие педагогические советы, само собой, не пробуждают в педагогах никакой творческой мысли и не вызывают желания для какого-либо обсуждения. Однозначно, такие педагогические советы никак не способствуют развитию педагогического коллектива.

Также используется такая организационная форма, как совещание при директоре. Такие совещания проводятся раз в квартал в соответствии с планом. На совещаниях при директоре обсуждается успеваемость, внеурочная деятельность, состояние реализации образовательных стандартов, образовательный процесс в целом.

Следующая организационная форма - педагогический консилиум. На педагогических консилиумах, как правило, рассматривают проблемы отдельного ученика. В консилиуме могут участвовать: администрация образовательной организации, педагоги, работающие с конкретным учеником, его родители. Инициатива о созыве консилиума исходит от классного руководителя [22].

Для развития личности педагога эффективно проведение различных тренингов. Тренинг – это система специально подобранных упражнений по тренировке различных психических качеств личности (внимания, памяти, воли и т. д.), отработке способов принятия и переработки информации, освоению различных приёмов организации труда. Главная задача тренингов в получении адекватной оценки действий со стороны и возможности провести глубокую самооценку собственных действий. Такие упражнения создают ситуацию абсолютного «погружения» в происходящие действия.

Основные принципы работы в тренинговой группе: активность, тактичность, взаимоуважение, честность, доверительное и искреннее общение во время прохождения тренингов и при обсуждении их результатов.

Одной из активных организационных форм можно назвать решение педагогических задач.

Их функция состоит в знакомстве молодых педагогов с образовательным процессом, содержание педагогической деятельности, ее характером, особенностями взаимоотношений учитель-ученик; предостережении от распространенных ошибок, знакомят с приемами работы выдающихся педагогов. Решение педагогических задач помогает и опытным педагогам выделять суть из множества явлений. Школьная практика богата различными педагогическими ситуациями, поэтому составить необходимый перечень задач не составляет труда.

Работая над решением педагогической задачи, педагоги изучают условия, анализируют позицию каждого участника ситуации, прогнозируют возможные исходы и подбирают оптимальные действия для решения задачи [29].

Педагогическое мастерство состоит в глубоком анализе и исследовании педагогической задачи, в правильной формулировке целей и задач собственной деятельности на основе этого анализа.

В большинстве учреждений дополнительного образования функционируют научно-методический, художественный, экспертный советы. Порядок их формирования, сферы деятельности регламентируются типовым положением и уставом учреждения и касаются содержательного аспекта деятельности.

Одной из важнейших форм повышения квалификации педагогов в системе художественного образования можно назвать мастер-классы. Они представляют собой практические занятия с профессионалом, в качестве ведущего для углубления отдельных знаний и повышения уровня профессионализма в конкретной теме.

Цель участия в мастер-классе заключается в получении определенного опыта работы в новой технике от профессионала, проводившего мастер-класс.

Задачи мастер-класса могут быть следующими:

- совместная отработка методических подходов учителя-мастера и приемов решения поставленной в программе мастер-класса проблемы;
- оказание помощи участникам мастер-класса в определении задач саморазвития и формировании индивидуальной программы самообразования и самосовершенствования.
- повышение профессионального мастерства и квалификации участников;
- распространение передового педагогического опыта;
- внедрение новых технологий обучения.

Таким образом, организационные формы развития педагогического коллектива многообразны: педагогический совет, совещание при директоре, совещания при заместителях директора, педагогический консилиум, тренинг, мастер-класс. Некоторые из них способствуют решению сразу нескольких задач. Например, тренинг: способствует улучшению межличностных отношений и сплоченности коллектива, дает возможность попробовать новые способы организации труда и получить объективную оценку своих действий, провести самоанализ. На наш взгляд наиболее эффективными организационными формами развития педагогического коллектива можно назвать педагогический совет, педагогический консилиум, тренинг и мастер-класс.

Несмотря на все многообразие, любая форма организации управленческой деятельности достигнет своей цели лишь при условии взаимной заинтересованности, понимания необходимости выполняемой работы и ее значимости для всех участников педагогического процесса.

Выводы по первой главе

Проведенный анализ теоретических аспектов проблемы эффективности использования организационных форм развития педагогического коллектива негосударственной образовательной организации художественного профиля позволил сделать следующие выводы.

Управление педагогическим коллективом образовательного учреждения в современной науке об управлении мы представляется человеком - и ценностно ориентированным, основанным на принципах гуманитарности.

В работе руководителя с коллективом образовательного учреждения можно выделить несколько направлений:

- целенаправленное формирование педагогического коллектива.
- оптимизация состава коллектива;
- развитие коллектива;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- создание и поддержание комфортных материальных и организационных условий деятельности членов педагогического сообщества;
- подготовка коллектива к введению инноваций;
- создание условий для повышения квалификации, переобучения, самообразования педагогов и сотрудников.

Учитывая специфику, особенностями управления негосударственными образовательными организациями художественного профиля можно считать:

- четкое следование постановленным социально-значимым целям;
- создание системы получения объективной информации о результатах обучения;
- применение стимулирования субъектов и объектов управления;
- маркетинг образовательных услуг, базирующийся на их специфике.

Мы пришли к выводу, что организационные формы развития педагогического коллектива многообразны: педагогический совет, совещание при директоре, совещания при заместителях директора, педагогический консилиум, тренинг, мастер-класс. Некоторые из них способствуют решению

сразу нескольких задач. Например, тренинг: способствует улучшению межличностных отношений и сплоченности коллектива, дает возможность попробовать новые способы организации труда и получить объективную оценку своих действий, провести самоанализ. На наш взгляд наиболее эффективными организационными формами развития педагогического коллектива можно назвать педагогический совет, педагогический консилиум, тренинг и мастер-класс.

ГЛАВА 2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО РАЗВИТИЮ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА НЕГОСУДАРСТВЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ХУДОЖЕСТВЕННОГО ПРОФИЛЯ

2.1. Организация экспериментальной работы и результаты констатирующего исследования

Исследование проводилось в период с сентября 2017 по май 2018 года в несколько этапов:

1. Постановочный (сентябрь – декабрь 2017). Постановка проблема, формулирование темы, объекта, предмета, определение ведущей идеи, замысла, формулирование гипотезы, цели, определение задач исследования.
2. Собственно-исследовательский (сентябрь – май 2018). Осуществлялся отбор методов, проверялась гипотеза, формулировались предварительные выводы, происходила коррекция, устанавливались заключительные выводы.
3. Оформительско-внедренческий (май – июнь 2018). Обсуждение выводов на конференциях, доклады, рекомендации, проекты, внедрение в практику).

Организация эксперимента осуществлялась на базе школы изобразительного искусства, ДПИ, дизайна ЧУ ДО «Ассоль». В исследовании приняли участие 26 педагогов.

Для реализации выделенных задач, нами были отобраны следующие методики исследования:

1. Анкетирование педагогов с целью определения эффективности применяемых в учреждении организационных форм (см. Приложение 1).

Нами была составлена таблица с перечнем реализуемых в учреждении организационных форм. Педагогам предлагалось отметить эффективность знаками «+» или «-» и поставить оценку от 1 до 5, отражающую уровень эффективности конкретной организационной формы. Для определения результата выводился средний балл по каждой предложенной организационной форме.

2. Методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора «Психометрический тест К.Э. Сишора» (см. Приложение 2). Параметр групповой сплоченности показывает степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое. Методика состоит из 5 вопросов с определенными вариантами ответа на каждый. Позволяет выявить «не прижившихся» членов коллектива. Для определения уровня групповой сплоченности Сишора, необходимо подсчитать полученные балы, они должны колебаться от 19 до 5.

3. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру) (см. Приложение 3). Методика используется для оценки психологической атмосферы в коллективе. В основе лежит метод семантического дифференциала. Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает ее надежность. На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

4. Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона ОСАИ) (см. Приложение 4). Методика предполагает, что существуют четыре различные модели организационной культуры (клановая, адхократическая, рыночная и иерархическая), шесть атрибутов культуры (важнейшие характеристики организации, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха) и то, что для каждой модели культуры есть различные predetermined значения каждого из атрибутов. Преимуществом данного метода является формирование двух профилей: «Теперь» и «Предпочтительно».

Подведем результаты исследования. Оценка эффективности организационных форм, реализуемых в учреждении позволила сделать вывод, что педагоги считают методические объединения одной из самых эффективных форм, за ними следует совещание при директоре. Наименее эффективными формами признаны мероприятия неформального характера и педагогический совет.

**Результаты оценки эффективности организационных форм
(констатирующее исследование)**

Форма	Эффективность +/-	Оценка от 1 до 5 Ср. балл
Педагогический совет	+	1,5
Совещание при директоре	+	2,3
Методические объединения	+	3,4
Мероприятия неформального характера	+	1,8

С целью определения уровня групповой сплочённости в педагогическом коллективе мы выбрали методику Сишора. Нами были получены следующие результаты (см. рис 1).

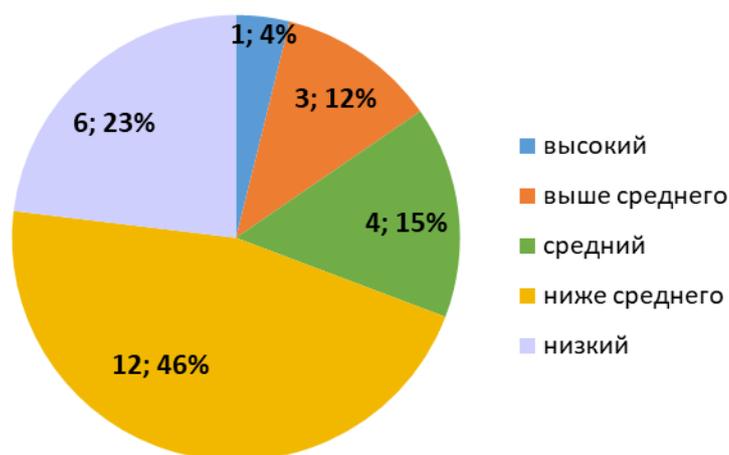


Рис. 1. Индекс групповой сплоченности Сишора (констатирующее исследование)

4% (1 человек) педагогов находят уровень групповой сплоченности высоким. Данный респондент считает, что имеется сплоченный коллектив, где на ряду со всеми ценится и уважается личность каждого сотрудника. Возможно общение во вне рабочее время.

11% (3 человека) считают, что уровень выше среднего. По их мнению, в коллективе преобладает единство, есть негласный лидер, но присутствуют группировки по интересам.

15% (4 человека) педагогов считают, что групповая сплоченность находится на среднем уровне. По их мнению, коллективе нет единства, преобладают отдельные группы по общим интересам, симпатиям и т. п., общение только деловое.

Большинство (12 человек) считают, что уровень групповой сплоченности ниже среднего. Они считают, что коллектив разобщен, имеются лишь отдельные лидеры, подавляющие личности остальных коллег, помимо этого коллектив раздроблен на отдельные группы.

23% (6 человек) находят уровень групповой сплоченности низким. По их мнению, коллектив абсолютно не организован и почти неуправляем, нет лидеров внутри коллектива, отсутствуют и авторитеты среди администрации учреждения.

Таким образом, коллектив, однозначно, имеет уровень групповой сплоченности ниже среднего. Нужно работать над повышением степени устойчивости и надежности деловых и иных связей между коллегами и их группами, образуемыми по различным признакам.

Рассмотрим результаты методики оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру (см. рис 2).

Большинство респондентов 88% (22) оценивают психологическую атмосферу в коллективе как благоприятную, 8% (2) считают атмосферу в целом, благоприятной, для 4% (1) психологическая атмосфера кажется не благоприятной.

Полученные результаты указывают на то, что педагогический коллектив положительно настроен. Отношения сотрудников продуктивны, преобладает дружелюбие и увлеченность. Большинство респондентов удовлетворены атмосферой в коллективе. Однако, остаются и те, кто ощущает холодность и враждебность коллег, есть неудовлетворенность атмосферой. Это означает что

нам предстоит плодотворная работа над улучшением психологической атмосферы в педагогическом коллективе.

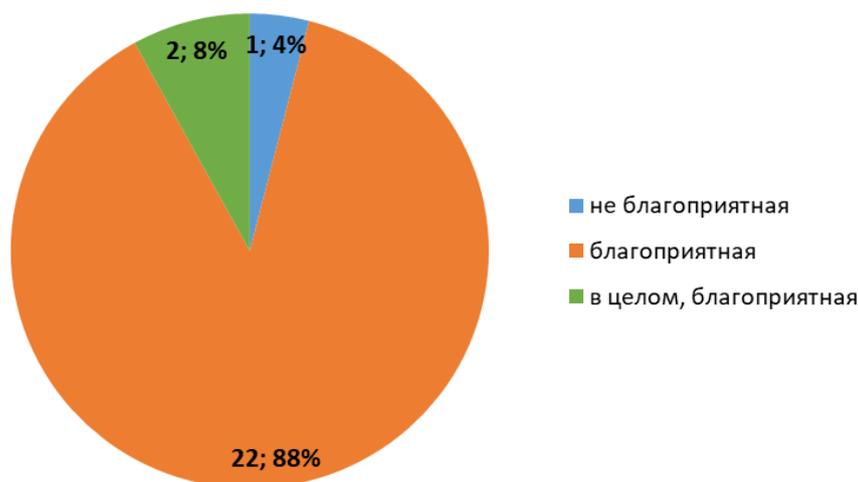


Рис. 2. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе по А.Ф. Фидлеру (констатирующее исследование)

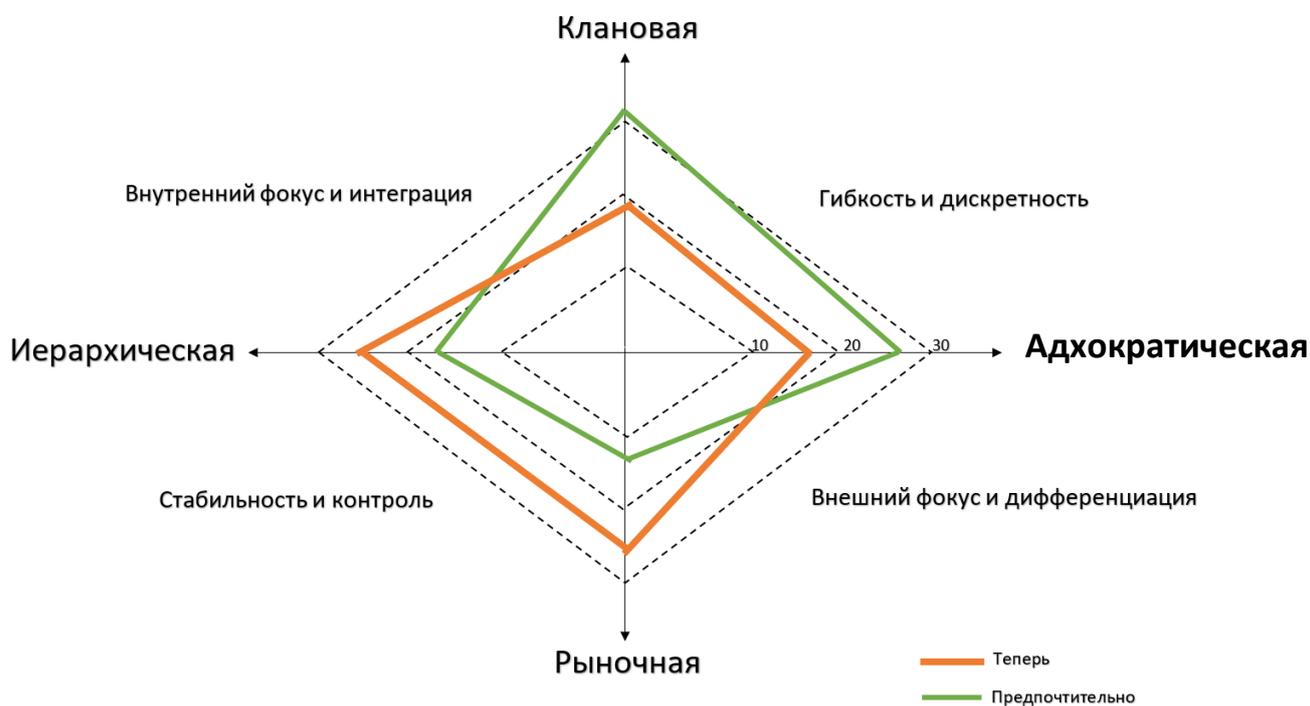


Рис. 3. Диагностика организационной культуры ОСАІ (констатирующее исследование)

Диагностика организационной культуры по методике ОСАІ (см. рис. 2) выявила доминирование иерархической культуры (34%). Совместимая с этой формой организационная культура характеризуется как формализованное и

структурированное место работы. Деятельностью сотрудников руководят процедуры. Лидеры в таком типе организаций – хорошие организаторы и координаторы. Главной задачей считается обеспечение равномерного хода деятельности, обеспечении стабильности, рентабельности и выживаемости образовательной организации. Сотрудников объединяют формальные правила.

Второе место занимает рыночная (33%). Данная культура оценивается в ОСАИ как место для работы, ориентированной на результаты. Главная задача учреждений данного типа организационной культуры состоит в достижении пролонгированных целей и успехе конкурентной борьбы. Результативность деятельности оценивается в рентабельности и спросе на услуги. Основной целью является победа в конкурентной борьбе за лидерство на рынке предоставляемых услуг.

Третье место — клановый тип (19%). Организации кланового типа организационной культуры характеризуются общепризнанными, среди сотрудников, ценностями, едиными целями и высокой сплоченностью коллектива. Они больше похожи на большие семьи. Вместо правил и процедур иерархии или конкурирующих направлений типичными характеристиками организаций кланового типа являются коллективная работа, сотрудничество с различными учреждениями, франчайзи.

Адхократическая составляющая культуры (14 %) находится на последнем месте. Главная цель адхократии состоит в ускорении адаптации, стимулировании творческого и гибкого подхода к решению задач, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией.

Такое положение дел не устраивает сотрудников негосударственной образовательной организации художественного профиля как людей творческих. В перспективе опрошенные стремятся за счет снижения рыночной и иерархической культуры повысить уровень клановой до 32% и адхократической до 27%. Это означает, что сотрудники стремятся к теплым доверительным отношениям внутри коллектива, сплоченности. Готовы объединяться в рабочие группы для творческого решения поставленных задач.

2.2. Содержание экспериментальной работы

Нами был разработан и реализован План развития педагогического коллектива на 2017-2018г. (см. Приложение 5) В имеющийся в учреждении план мы внесли тренинги и неформальные мероприятия, направленные на управления процессом сплочения коллектива и улучшением психологической атмосферы, улучшение организационной культуры в организации. Программа рассчитана на учебный год. Мы не уверены, что удастся реализовывать подобные мероприятия в летнее время, так как летом учреждение работает в ином режиме (пленэр и летний лагерь). В летнее время предлагается делать упор на неформальные мероприятия и работу пришкольных площадок. Ниже приведен фрагмент плана (таблица 2).

Таблица 2

Фрагмент плана развития педагогического коллектива на 2017-2018г

Месяц	Вид работы	Направление
СЕНТЯБРЬ	Совещание при директоре	Определение акцентов в работе педагогов на текущий учебный год.
	Собрание школы молодого педагога	Лекция с практикумом на тему «составление календарно-тематического плана и плана урока»
	Тренинг во время педагогического совета «Задача для команды 1». Обратная связь	Работа групповая Цель: сплочение, активизация мыслительных процессов. Реквизит: Подготовленная диаграмма на бумаге, несколько листов бумага, пара ножниц для каждой команды.
ОКТАБРЬ	Празднование Дня Учителя	«Учитель года» внутришкольное мероприятие
	Совещание при директоре	Определение акцентов в работе педагогов на следующий месяц. Тренинг по конфликтологии.
	Собрание предметных методических объединений	Методические объединения по предметам Рисунки, Живопись, Композиция, ДПИ

ОКТАБРЬ	Игра «Вавилонская башня». Обратная связь	Работа групповая Цель: развитие взаимодействия в команде, научение координировать свои действия, развитие навыков невербального общения. Реквизит: 1 ватман, цветные мелки, листки с заданиями для каждого участника.
	Совещание при директоре	Определение акцентов в работе педагогов на следующий месяц. Составление плана работы на каникулярное время.
НОЯБРЬ	Собрание школы молодого педагога	Семинар – тренинг «Познавательная деятельность обучающихся»
	Игра в рамках педагогического совета «Лабиринт».	Работа групповая Цель: Научиться искать выход из трудной ситуации, прислушиваться к мнению окружающих.
ДЕКАБРЬ	Совещание при директоре	Корректировка планов. Подготовка к тематическим мероприятиям, конкурсам.
	Собрание школы молодого педагога	Лекция-семинар «Методы обучения».
	Совещание при директоре	Конкретизация плана работы на месяц. Обсуждение успеваемости.
ЯНВАРЬ	Упражнение –разминка «Хлопки» в рамках педагогического совета	Обсуждение результатов участия в конкурсах. Проведение групповой игры. Цель: раскрепощение участников, повышение эмоционального тонуса, разминка.
	Собрание школы молодого педагога	Лекция-семинар «Формы обучения»
ФЕВРАЛЬ	Совещание при директоре	Корректировка плана занятий. Разработка тематических мероприятий.
	Собрание школы молодого педагога	Семинар-практикум «организация, структура и конструирование занятия»
	Собрание предметных методических объединений	Обсуждение посещенных уроков.
МАРТ	Совещание при директоре	Корректировка планов. Подготовка к тематическим мероприятиям.
	Совместное празднование Международного женского дня	Конкурс красоты

	Собрание школы молодого педагога	Тренинг «Взаимодействие педагога с родителями воспитанников. Формы и методы»
АПРЕЛЬ	Совещание при директоре	Конкретизация плана работы на месяц. Обсуждение успеваемости.
	Упражнение в рамках педагогического совета «Партизан»	Составление плана закупок для летнего лагеря и пленэра. Планирование выпускного для учеников. Проведение тренинга: цель: отслеживание невербальной информации и ее соответствия вербальной, применение полученных знаний на практике.
	Собрание школы молодого педагога	«Методическая работа – как средство повышения эффективности и качества образовательного процесса». Выбор методической темы для самообразования.
МАЙ	Совещание при директоре	Подведение итогов учебного года. Планирование работы летнего лагеря дневного пребывания. Планирование работы в рамках пленэра.
	Собрание школы молодого педагога	Итоговая встреча в виде конференции.
	Совместный выезд на природу	Квест. Рефлексия.

При подготовке к проведению совещаний при директоре и педагогических советов мы обращали внимание на снижение формализованности. Было решено бороться с ней через привлечение внимания к подготовке всех участников данных мероприятий. Каждый присутствующий должен играть роль не просто посетителя, а быть активным участником. Для этого педагогическому коллективу заранее сообщалась тема приближающегося собрания, было рекомендовано готовиться к обсуждению.

Для улучшения психологической атмосферы каждые 2 месяца нами проводились различные мероприятия неформального характера (совместные выезды на природу, проведение праздников и т.п.). Каждый месяц мы проводили различные тренинги и коллективные игры с целью повышения сплоченности и объединения коллектива. С их помощью мы планировали уменьшить раздробленность коллектива на отдельные группировки по интересам, установить устойчивые связи между этими группами. С помощью создания в учреждении школы молодого педагога мы планировали перенаправить влияние

более опытных сотрудников (угнетающих лидеров) с подавления и неприятия - в сторону поддержки и воодушевления молодых коллег.

2.3. Результаты контрольного исследования и общая оценка эффективности экспериментальной работы

Рассмотрим результаты контрольного исследования действенности организационных форм для развития педагогического коллектива негосударственной образовательной организации художественного профиля.

Таблица 3

Результаты оценки эффективности организационных форм (контрольное исследование)

Форма	Эффективность +/-	Оценка от 1 до 5 Ср. балл
Педагогический совет	+	2,7
Совещание при директоре	+	4,2
Методические объединения	+	3,6
Мероприятия неформального характера	+	3,4

Повторно проведя опрос сотрудников образовательной организации, мы заметили положительную динамику в их ответах. Рассмотрим ее подробнее в таблице 4.

Таблица 4

Динамика оценки эффективности организационных форм

Форма	Эффективность +/-	Оценка от 1 до 5 Ср. балл (конст.)	Оценка от 1 до 5 Ср. балл (контр.)
Педагогический совет	+	1,5	2,7
Совещание при директоре	+	2,3	4,2
Методические объединения	+	3,4	3,6
Мероприятия неформального характера	+	1,8	3,4

Как мы можем заметить, прослеживается положительная динамика после проведения формирующего эксперимента на базе негосударственной образовательной организации художественного профиля.

В экспериментальной группе, если сравнивать результаты констатирующего и контрольного исследований, можно заметить значительный скачок. На момент исследования эффективность педагогических советов оценивалась на 1,5 балла, затем возросла до 2,7 балла. Мы связываем эти изменения с добавлением тренингов на сплоченность и улучшение психологической атмосферы к классическим педагогическим советам, проводимым в данном учреждении.

Эффективность совещаний при директоре получила от педагогического коллектива 2,3 балла во время констатирующего исследования, на контрольном исследовании эти баллы возросли до 4,2, став самой эффективной организационной формой, по мнению педагогов. На наш взгляд, такое изменение показателей вызвано тем, что мы предлагали каждому педагогу готовиться к активному участию в обсуждении, каждый человек должен был высказать свое отношение к решаемому вопросу.

Эффективность методических объединений изменилась незначительно: с 3,4 балла до 3,6. В данном направлении мы совершили самые незначительные улучшения: добавили открытые уроки, с целью контроля реализации преподавателями согласованных нововведений.

Самый большой скачок эффективности мы вывели у мероприятий неформального характера: с 1,8 до 3,4 балла. Мы связываем этот скачок с добавлением совместных проведенных праздников и выездов на природу, во время которых проводилась работа по сплочению коллектива и улучшению психологической атмосферы. Можно сделать вывод, что после проведения запланированных мероприятий удалось значительно повысить эффективность организационных форм неформального характера.

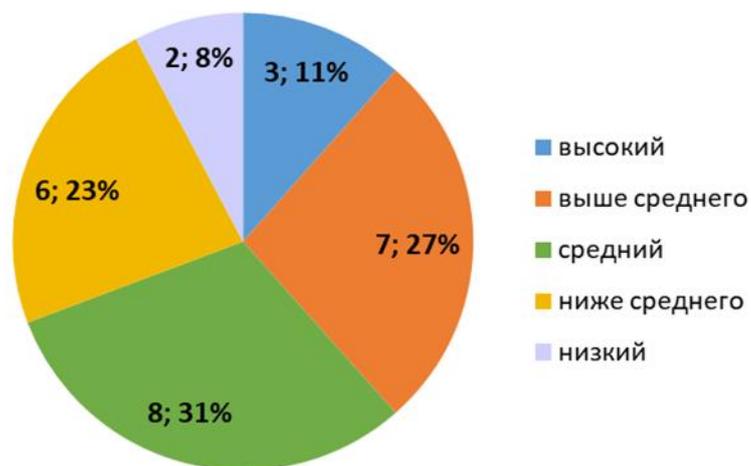
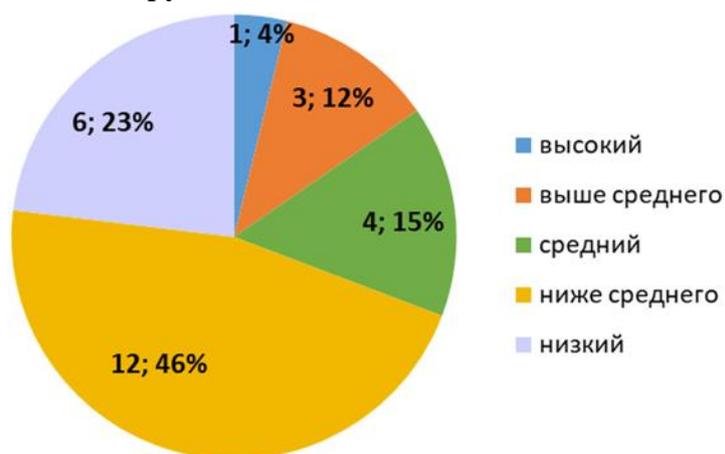


Рис. 4. Индекс групповой сплоченности Сишора (контрольное исследование)

Следует заметить, что после реализации предложенной программы результаты показателей стали распределяться более плавно. Без ярко выраженной доминанты какого-либо показателя. Данный факт может быть связан с уменьшением раздробленности коллектива на мало сотрудничающие между собой группы. Среди опрошенных также остаются те, кто считает, что отношения внутри коллектива по-прежнему недоброжелательны, но педагогов, не удовлетворенных работой в коллективе стало намного меньше.

Констатирующее исследование



Контрольное исследование

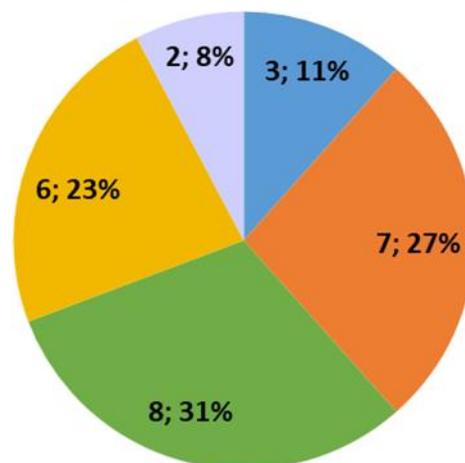


Рис. 5. Динамика индекса групповой сплоченности Сишора

Следует обратить внимание на значительное снижение показателя групповой сплоченности ниже среднего. Он снизился с 46% (12 человек) до 23%

(6 человек). В два раза увеличилось значение среднего показателя: с 15% (4 человека) до 31% (8 человек). Существенным оказалось понижение показателя низкой групповой сплоченности: с 23% (6 человек) до 8% (2 человека). Значение у показателя индекса групповой сплоченности выше среднего выросло с 11% (3 человека) до 27% (7 человек). Незначительное изменение в показателе высокого индекса групповой сплоченности: с 4% (1 человек) он вырос до 11% (3 человека).

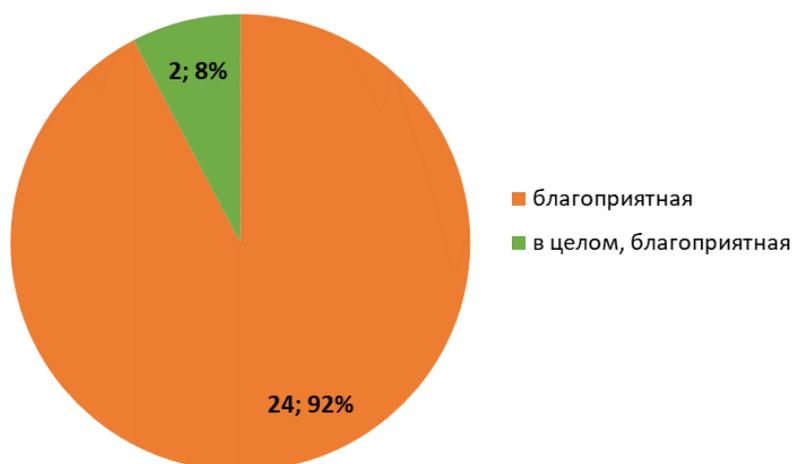
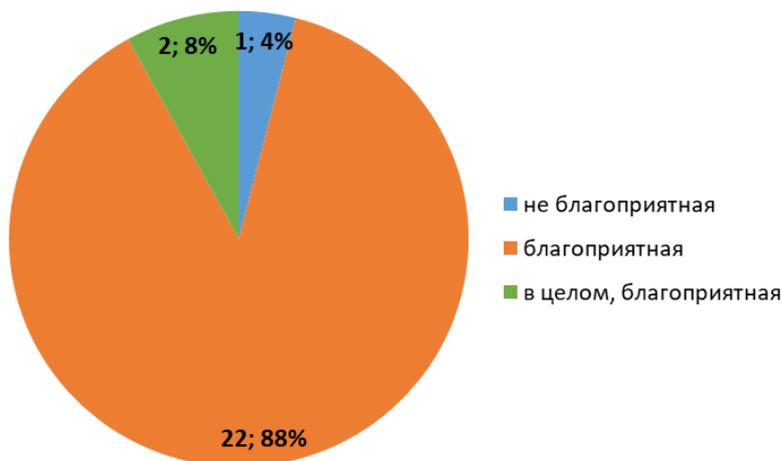


Рис. 6. Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру, контрольное исследование)

Проведя контрольное исследование по методике оценки психологической атмосферы в коллективе (по А. Ф. Фидлеру) мы выявили, что показатель не благоприятной психологической атмосферы был сведен к нулю.

Констатирующее исследование



Контрольное исследование

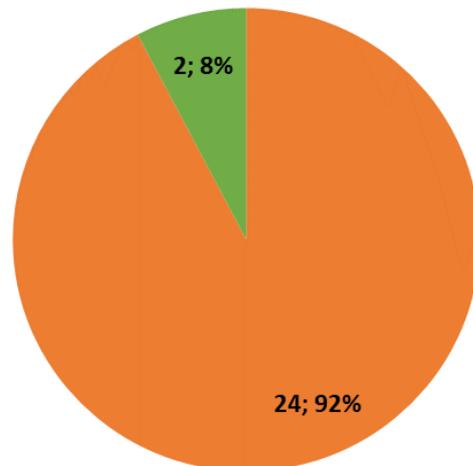
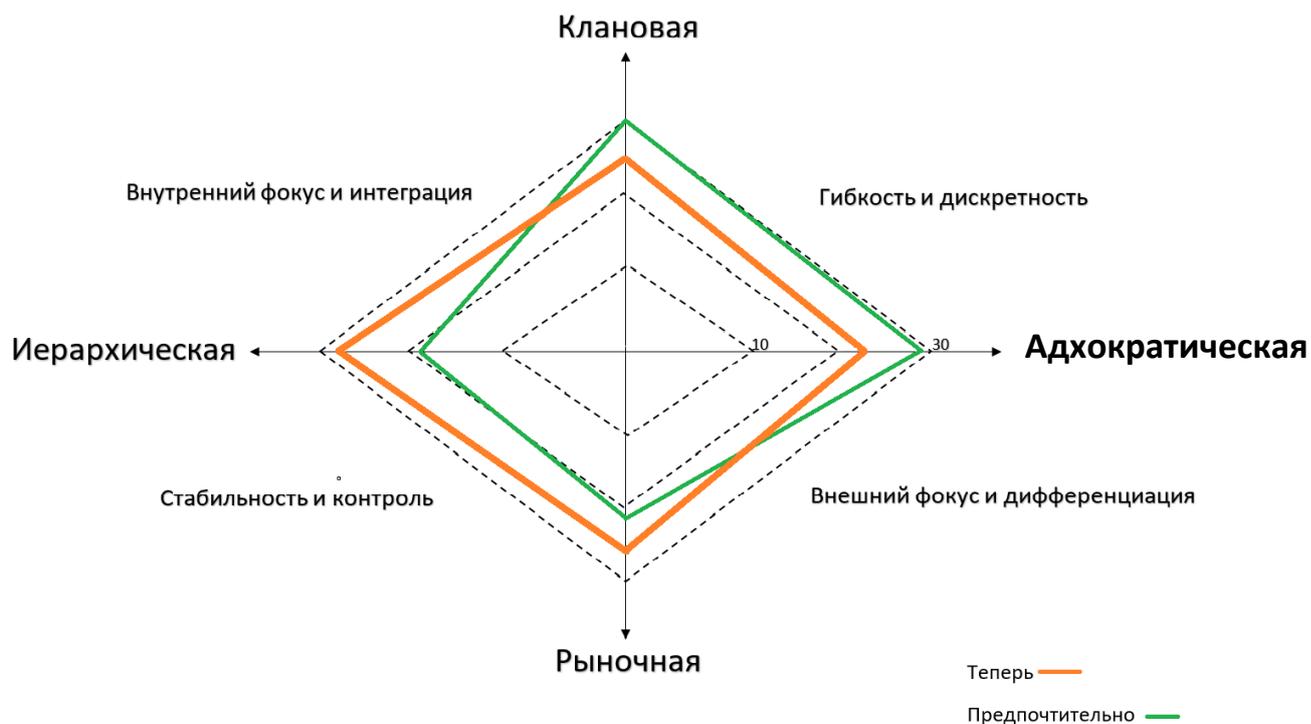


Рис. 7. Динамика оценки психологической атмосферы в коллективе (по методике А.Ф. Фидлера)

Как мы уже заметили выше, показатель неблагоприятной психологической атмосферы был сведен к нулю. На этапе констатирующего исследования он составлял 4% (1 человек). Показатель благоприятной психологической атмосферы вырос с 88% (22 человека) до 92% (24 человека). Без изменений 8% (2 человека) считают психологическую атмосферу в коллективе в целом, благоприятной. Полученные результаты указывают на то, что педагогический коллектив положительно настроен. Отношения сотрудников продуктивны, преобладает дружелюбие и увлеченность. Большинство респондентов удовлетворены атмосферой в коллективе. Среди опрошенных также остаются те, кто считает, что отношения между сотрудниками недостаточно доброжелательны.



**Рис. 8. Диагностика организационной культуры ОСАІ
(контрольное исследование)**

После повторного проведения диагностики организационной культуры мы увидели, что показатели стали распределяться равномернее, без ярко выраженной доминанты какого-либо типа организационной культуры. Культура в учреждении стала более сбалансированной.

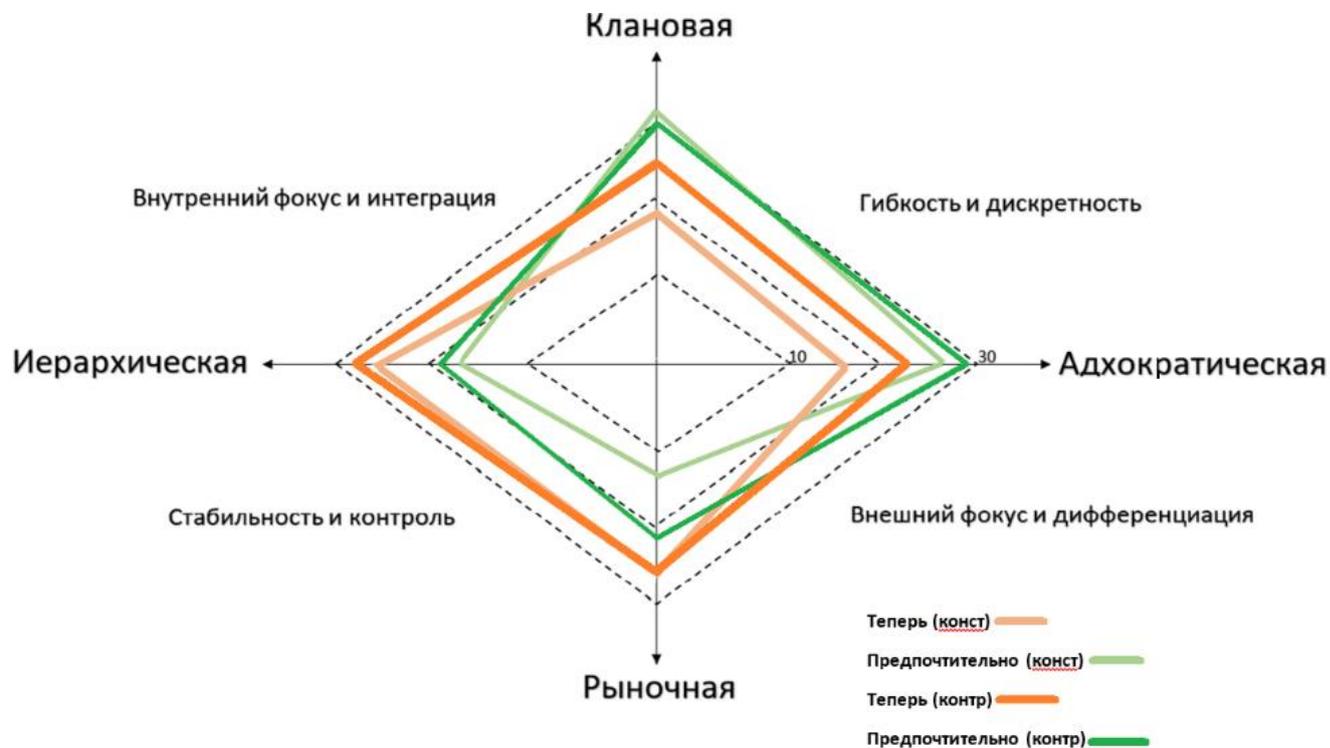


Рис. 9. Динамика диагностики организационной культуры OSAI

На рисунке 9 можно сравнить результаты констатирующей и контрольной диагностик организационной культуры. Как мы уже говорили выше, показатели стали распределяться равномернее, без явной доминанты. На этапе констатирующего исследования по профилю «Теперь» было выявлено доминирование иерархической (34%) и рыночной (33%) организационных культур. После проведения формирующего эксперимента показатели данных типов организационных культур снизились до 28% (иерархическая) и 26% (рыночная). Показатели же клановой и адхократической типов культур возросли с 19% и 14% до 24% и 22%. Педагоги по-прежнему стремятся увеличить доли клановой и адхократической организационных культур за счет снижения иерархической до 19% и рыночной до 13%.

На основании полученных результатов мы делаем вывод, что нам удалось сдвинуть организационную культуру учреждения в предпочитаемую сотрудниками сторону. Данные изменения мы связываем с увеличением

мероприятий неформального характера и усложнением подготовки к педагогическим советам и совещаниям, такие меры напрямую влияют на сплочение коллектива и улучшение деловых межличностных отношений, как следствие, на уменьшение иерархической и рыночной и увеличение долей клановой и адхократической организационных культур. На снижение иерархической культуры могли повлиять собрания школы молодого педагога, так как во время их проведения происходит тесное общение опытных и молодых педагогов, что способствует размытию жестких границ между ними и снижению холодности общения.

Таким образом, мы доказали, что включение тренингов и неформальных мероприятий в план развития педагогического коллектива, влияет на управление процессом сплочения коллектива и улучшение психологической атмосферы, способствует перестраиванию организационной культуры в соответствии с желаниями сотрудников, и как следствие, повышает эффективность организационных форм, используемых для развития педагогического коллектива негосударственной образовательной организации художественного профиля.

Выводы по второй главе

В данной главе мы реализовывали план развития педагогического коллектива на 2017-2018г., с учетом предложенных нами изменений в виде применения тренингов и добавление неформальных мероприятий. По нашему мнению, внесение таких изменений должно было улучшить сплоченность и психологический климат в педагогическом коллективе негосударственной образовательной организации художественного профиля и, как следствие, улучшить эффективность организационных форм, используемых для развития коллектива.

На момент диагностики педагоги считали методические объединения одной из самых эффективных организационных форм, реализуемых в учреждении форм, за ними следовали совещания при директоре. Наименее эффективными формами были признаны мероприятия неформального характера и педагогический совет.

Коллектив имел уровень групповой сплоченности ниже среднего. Несмотря на это, педагогический коллектив был положительно настроен. Больше половины опрошенных оказались удовлетворены работой в коллективе и считали психологическую атмосферу внутри него благоприятной.

Было выявлено доминирование иерархической и рыночной организационных культур. Организацию объединяли формальные правила и официальная политика. Важным считалось опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.

После проведения формирующего эксперимента мы увидели следующие изменения:

Индекс групповой сплоченности поднялся с уровня ниже среднего до среднего. Увеличилась доля индекса групповой сплоченности выше среднего: она выросла с 11% (3 человека) до 27% (7 человек). Так же, выросло количество педагогов, считающих групповую сплоченность коллектива высокой: с 4% (1 человек) до 11% (3 человека).

Показатель неблагоприятной психологической атмосферы был сведен к нулю. Показатель благоприятной психологической атмосферы вырос с 88% (22 человека) до 92% (24 человека).

Повторный опрос педагогов позволил нам выявить что, самой эффективной организационной формой, по их мнению, стали совещания при директоре. Данная форма получила от педагогического коллектива 2,3 балла во время констатирующего исследования, на контрольном исследовании эти баллы возросли до 4,2. На момент исследования эффективность педагогических советов оценивалась на 1,5 балла, затем возросла до 2,7 балла. Эффективность методических объединений изменилась незначительно: с 3,4 балла до 3,6. Самый большой скачок эффективности мы вывели у мероприятий неформального характера: с 1,8 до 3,4 балла. Мы связываем этот скачок с добавлением совместных проведенных праздников и выездов на природу, во время которых проводилась работа по сплочению коллектива и улучшению психологической атмосферы.

Проанализировав динамику диагностики организационной культуры ОСАИ мы пришли к выводу, что нам удалось уменьшить разброс показателей. Доли иерархической и рыночной организационных культур снизились с 34% и 33% до 28% и 26%. Был замечен рост долей клановой и адхократической организационных культур: доля адхократической культуры увеличилась с 14% до 24%, а клановой – с 19% до 22%. Данные изменения мы связываем с увеличением мероприятий неформального характера и усложнением подготовки к педагогическим советам и совещаниям, такие меры напрямую влияют на сплочение коллектива и улучшение деловых межличностных отношений и, как следствие, на уменьшение иерархической и рыночной и увеличение долей клановой и адхократической организационных культур.

Таким образом, мы доказали, что включение в план развития педагогического коллектива тренингов и неформальных мероприятий, уделение большего внимания подготовке к совещаниям при директоре и педагогическим советам, влияет на управление процессом сплочения коллектива и улучшение

психологической атмосферы педагогического коллектива негосударственной образовательной организации художественного профиля, и как следствие, повышает эффективность организационных форм, используемых для развития педагогического коллектива учреждений данного типа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе работы с теоретическими источниками нами.

Управление педагогическим коллективом образовательного учреждения в современной науке об управлении мы представляется человеком - и ценностно ориентированным, основанным на принципах гуманитарности.

В работе руководителя с коллективом образовательного учреждения можно выделить несколько направлений:

- целенаправленное формирование и развитие педагогического коллектива.
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- создание и поддержание комфортных материальных и организационных условий деятельности членов педагогического сообщества;

Учитывая специфику, особенностями управления негосударственными образовательными организациями художественного профиля можно считать:

- четкое следование постановленным социально-значимым целям;
- создание системы получения объективной информации о результатах обучения;
- применение стимулирования субъектов и объектов управления;
- маркетинг образовательных услуг, базирующийся на их специфике.

Проанализировав организационные формы развития педагогического коллектива, мы пришли к выводу, что они многообразны: педагогический совет, совещание при директоре, совещания при заместителях директора, педагогический консилиум, тренинг, мастер-класс. На наш взгляд наиболее эффективными организационными формами развития педагогического коллектива можно назвать педагогический совет, педагогический консилиум, тренинг и мастер-класс.

Результатами формирующего эксперимента стало следующее: индекс групповой сплоченности поднялся с уровня ниже среднего до среднего. Показатель неблагоприятной психологической атмосферы был сведен к нулю. Показатель благоприятной психологической атмосферы вырос с 88% (22 человека) до 92% (24 человека). Самой эффективной организационной формой,

по их мнению, стали совещания при директоре. Данная форма получила от педагогического коллектива 2,3 балла во время констатирующего исследования, на контрольном исследовании эти баллы возросли до 4,2. На наш взгляд, такое изменение показателей вызвано тем, что мы предлагали каждому педагогу готовиться к активному участию в обсуждении, каждый человек должен был высказать свое отношение к решаемому вопросу. Самый большой скачок эффективности мы вывели у мероприятий неформального характера: с 1,8 до 3,4 балла. Мы связываем этот скачок с добавлением разнообразных совместных неформальных мероприятий, во время которых проводилась работа по сплочению коллектива и улучшению психологической атмосферы. Проанализировав динамику диагностики организационной культуры ОСАІ мы пришли к выводу, что нам удалось уменьшить разброс показателей. Доли иерархической и рыночной организационных культур снизились с 34% и 33% до 28% и 26%. Был замечен рост долей клановой и адхократической организационных культур: доля адхократической культуры увеличилась с 14% до 24%, а клановой – с 19% до 22%. Отсюда делаем вывод, что нам удалось приблизить распределение долей моделей организационной культуры в учреждении к желаемому коллективом положению.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что в результате проведенного на базе школ изобразительного искусства, ДПИ, дизайна ЧУ ДО «Ассоль» исследования нашла свое подтверждение гипотеза о том, что развитие педагогического коллектива учреждения дополнительного образования детей будет успешно, если:

- изучены особенности совместной деятельности педагогических работников в условиях временных творческих коллективов;
- проанализированы организационные формы развития педагогического коллектива с точки зрения эффективности их применения;
- разработана и реализована программа развития педагогического коллектива с учетом актуального состояния групповой сплоченности, психологической атмосферы в коллективе и уровня организационной культуры.

Материалы и результаты проведенного исследования могут использоваться руководителями негосударственных образовательных организаций в работе по развитию педагогических коллективов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.07.2016, с изм. от 19.12.2016) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) [Электронный ресурс] / Общероссийская Сеть распространения правовой информации КонсультантПлюс – режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 25.01.2018)
2. Концепция развития дополнительного образования детей в Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 04.09.2014 №1726-р., [Электронный ресурс] / Справочная правовая система «КонсультантПлюс» - режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/36940.html> (дата обращения:23.04.2018).
3. Азимов, Э.Г., Новый словарь методических терминов и понятий [Электронный ресурс] / Образовательный портал «Академик» – режим доступа: <https://dic.academic.ru/contents.nsf/azimov> (дата обращения 26.12.2017).
4. Анисимов, О.С., Акмеология мышления [Электронный ресурс] / Электронная библиотека – режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/index.htm> (дата обращения 25.02.2018)
5. Бабанский, Ю.К., Избранные педагогические труды [Текст] / Ю.К. Бабанский. – М.: Педагогика, 1989. – 560 с.
6. Барков, С.А., Люботурова, Т.А. Воспитание корпоративного патриотизма как задача современного менеджмента [Текст]// Вестник Московского университета. – Серия 10. – Социология и Политология. – 2008. – №2. – С. 119 – 132.
7. Бим-Бад, Б.М., Педагогический энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / Образовательный портал «Академик» – режим доступа: https://dic.academic.ru/contents.nsf/bim_bad (дата обращения 06.03.2017).
8. Борытко, Н.М., Управление образовательными системами: Учебник для студентов педагогических вузов [Текст] / Н. М. Борытко, И. А. Соловцова; Под ред. Н. М. Борытко – Волгоград: ВГИПК РО, 2006. – 48 с.

9. Буева, И.И. Формирование корпоративной культуры педагогических сообществ [Текст]// Мир образования – образование в мире. – 2007. – №3. – С.73 – 79.
10. Вазина, К.Я. Управление непрерывным профессиональным развитием педагогического коллектива гимназии: Автореф. Канд.дисс. [Текст]. / К.Я.Вазина. Екатеринбург, 2001. - 19с.
11. Вольвач, Л.Н., Индивидуальность как фактор развития педагогического коллектива [Текст] // Вестник Челябинского государственного педагогического университета. - № 2. 2009. – С. 24-31
12. Дейч, Б.А., Дополнительное образование детей. [Электронный ресурс] / Электронный учебник – режим доступа: <http://impisr.edunsk.ru/files/uchebnik/> (дата обращения 05.10.2017).
13. Донцов, А.И. Личность в группе: проблема сплочённости [Текст] / А.И.Донцов // Социальная психология. Хрестоматия: учебное пособие для студентов вузов/Сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. — М.:44. Аспект Пресс, 2003. — 471с.
14. Ефимова, Е.Е. Формирование конфликтной компетентности будущего учителя. Автореф. канд. дисс. [Текст] / Е.Е. Ефимова. – Волгоград, 2001. 30с.
15. Жалило, Б. А «Операция на душе» – изменение корпоративной культуры компании [Текст]// Управление персоналом. – 2007. – №1. – С. 48 – 56
16. Зимняя, И.А. Педагогическая психология. Учеб.для студ. высш. пед. учеб. Заведений [Текст] / И.А. Зимняя. - М.: Просвещение, 1999. - 244с.
17. Кан-Калик, В.А. Учителю о педагогическом общении. [Текст].: кн. для учителя / В.А. Кан-Калик. – М.: Просвещение, 1987. - 190с.
18. Коджаспирова, Г. М., Коджаспиров А. Ю., Педагогический словарь. [Электронный ресурс] / Образовательный портал «Академик» – режим доступа: <http://dic.academic.ru/> (дата обращения 26.12.2016)
19. Коротков, Э.М., Управление качеством образования: учеб. пособие для вузов [Текст] / Э.М. Коротков. – М.: Академический проект, 2012. – 319 с.

20. Кулюткин, Ю.Н. Психологическая компетентность как элемент профессиональной культуры учителя [Текст] // Социально-педагогические и психологические проблемы общей и профессиональной культуры учителя. Текст. / Ю.Н. Кулюткин. – Спб.: РАО ИОВ, 1992. - 54с.
21. Лебедев, О.Е. Общественные науки в школе: проблемы управления образовательным процессом [Текст] // Общественные науки в школе и в жизни: методический навигатор. – 2015. – №10. – С. 37-43.
22. Лепешова, Е.М. Работа с персоналом [Текст]// Директор школы. – 2010. – №5. – С. 42 – 45.
23. Логинова, Л.Г. Развитие системы управления качеством дополнительного образования детей в современных условиях России: дис. ... д-ра. пед. наук [Текст]/ Л.Г. Логинова. – М., 2004. - 436 с.
24. Микляева, Н.В. Работа педагога-психолога в ДООУ. Методическое пособие [Текст] / Н.В. Микляева. - М.: Айрис - пресс, 2005. - 95 с.
25. Олянич, Д. В. Теория организации: учебник [Текст] / Под ред. Д. В. Олянич. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 408 с.
26. Пауль, Э.Л., Методическое объединение - ресурс профессионального роста учителя [Текст] / Пауль Э.Л. // Методист. – 2011. – № 10. – С. 20-21.
27. Переверзева, И. А. Можно ли управлять организационной культурой [Текст]// ПЕРСОНАЛМИКС. – 2007 – №2 – С 86 – 87.
28. Пидкасистый, П.И., Педагогика: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования [Текст] / П. И. Пидкасистый, В. А. Мижериков, Т. А. Юзефович; под ред. П. И. Пидкасистого. – 2-е изд., – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 624 с.
29. Пономарева, Г.М., Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом [Текст] // Директор школы. – № 6. 2011. – С. 48-52
30. Поташник, М.М. Качество образования: проблемы и технологии управления (в вопросах и ответах) [Текст] / М.М. Поташник. – М.: Педагогическое общество России, 2002. - 352с.

31. Психология и педагогика Текст.: учебное пособие [Текст] / Под ред. К.А. Абульхановой, Н.В. Васиной, Л.Г. Лаптева, В.А. Слостенина. М.: Совершенство, 1998. — 320с.
32. Разнова, Н.В. Формирование команд. Групповая сплоченность как показатель дееспособности команды [Электронный ресурс] / Научно-техническая библиотека КГТУ - режим доступа: www.lib.krgtu.ru/pocobia.php?section=raznova (дата обращения: 1.06.2018)
33. Руднев, Е.А., Организационное консультирование как способ повышения квалификации педагогического коллектива [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека «Киберленинка» – режим доступа: <http://cyberleninka.ru/item.asp?id=13225949> (дата обращения 25.05.2018).
34. Руднев, Е.А., Организационное консультирование: ориентация на личность каждого учителя и на развитие школы. [Текст] – М.: Народное образование, – 2010. – № 5. – С. 82-89.
35. Сазонкина, Ю.В., Внутренние конкурсы - новые возможности для карьерных достижений и профессионального развития [Текст] // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 1(29). – С. 32-37.
36. Слостёнин, В. А., Педагогика [Текст] / В. А. Слостёнин. - М.: Школа-Пресс, 2007. – 492 с.
37. Социология труда: Учеб. пособие для вузов [Текст] / А.А. Дикарева, М.И. Мирская. – М.: Высшая школа, 1989.
38. Стеклова О.Е. Формирование инновационной культуры организации [Текст] // Качество. Инновации. Образование. – 2008. – №4. – С. 31 – 36.
39. Тетькова, Н.А. Модель индивидуальной программы профессионального роста педагога дополнительного образования как форма повышения педагогической компетентности педагога [Текст] // Казанский педагогический журнал – 2017. - №3. – С. 9-13.
40. Ушаков, К.М. Организационная культура – рискованный объект управления [Текст]// Директор школы. – 2009. – №3. – С. 20 – 26.

41. Федоров, В.А., Обучая, обучаюсь сам [Текст] / Федоров В.А., Чеберева И.Н., Дмитриева Т.В., Новиков И.А. // Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. – 2011. – № 3. – С. 61-75.
42. Фоменко, С.Л., Корпоративное обучение усиливает педагогический коллектив. [Текст] – М.: Народное образование, 2011. –170 с.
43. Фомина, А.Б. Учреждение дополнительного образования детей: инновационная социально-педагогическая модель: Учебно-методическое пособие. Ч. 1,2 [Текст] / А.Б. Фомина. – м., 1996. – ч. 1. – с.70-82.
44. Фурта, С.Д., Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала [Текст] / Фурта С.Д. // Управление развитием персонала. – 2013. – № 4(36). – С. 308-314.
45. Хараш, А.У. Педагогическая библиотека: Социальная психология: Хрестоматия: Учебное пособие. [Текст] / А.У. Хараш. М.- МГУ: 2000 — 250с.
46. Шамова, Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений [Текст] / Под ред. Т.И. Шамовой. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – 320 с.
47. Шейхмамбетов, С.Р. Современная методика оценки результатов обучения [Электронный ресурс] // Молодой ученый. — 2015. — №11. — С. 1516-1519. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/91/19773/> (дата обращения: 30.05.2018).
48. Шеманов, А.Ю., Макаева, Д.Э. Творчество и инклюзивная культура образовательной организации: [Электронный ресурс] – Электрон. ст. – Режим доступа к ст.: <http://defectolog.ru> (дата обращения 8.11.2017).
49. Щербакова, М.Н. Развитие педагогического коллектива [Текст] / М.Н. Щербакова. – Тверь: НПО Учитель, 2003. – 126 с.
50. Яровая, Н.П., Шустова Н.В. Образовательная среда современной школы [Текст] / Н.П. Яровая, Н.В. Шустова. – М.: Профи, 2011. – 186 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Оценка эффективности организационных форм

Инструкция: отметьте эффективность реализуемых организационных форм («+» - эффективна. «-» - не эффективна) и дайте оценку эффективности по шкале от 1 до 5 (1-малоэффективна, 5-наиболее эффективна). Опрос проводится анонимно.

Форма	Эффективность +/-	Оценка от 1 до 5
Педагогический совет		
Совещание при директоре		
Методические объединения		
Мероприятия неформального характера		

Интерпретация результатов: по каждой организационной форме выводится средняя оценка эффективности.

«Психометрический тест К.Э. Сишора»

Инструкция: Методика состоит из 5 вопросов, на каждый из которых имеется несколько вариантов ответов. Вам необходимо внимательно прочесть вопрос и выбрать из предложенных вариантов ответов тот, который наиболее характеризует Ваше мнение. На каждый вопрос следует дать только один вариант ответа. Свой ответ занесите в соответствующую графу регистрационного бланка.

Опросник

I. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- 1) Чувствую себя ее членом, частью коллектива
- 2) Участвую в большинстве видов деятельности
- 3) Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других
- 4) Не чувствую, что являюсь членом группы
- 5) Живу и существую отдельно от нее
- 6) Не знаю, затрудняюсь ответить

II. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- 1) Да, очень хотел бы перейти
- 2) Скорее перешел бы, чем остался
- 3) Не вижу никакой разницы
- 4) Скорее всего, остался бы в своей группе
- 5) Очень хотел бы остаться в своей группе
- 6) Не знаю, трудно сказать

III. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- 1) Лучше, чем в большинстве коллективов
- 2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов
- 3) Хуже, чем в большинстве коллективов
- 4) Не знаю, трудно сказать

IV. Каковы у вас взаимоотношения с командованием?

- 1) Лучше, чем в большинстве коллективов
- 2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов
- 3) Хуже, чем в большинстве коллективов
- 4) Не знаю

V. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашей группе?

- 1) Лучше, чем в большинстве коллективов
- 2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов
- 3) Хуже, чем в большинстве коллективов
- 4) Не знаю

Интерпретация:

Уровни групповой сплоченности:

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;
- 7 – 11,5 баллов – средняя;
- 4 – 6,9 баллов – ниже средней;
- 4 балла и ниже – низкая.

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру)

Инструкция к тесту

В предложенной таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей группе, коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Тестовый материал

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная поддержка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

Обработка и анализ результатов теста

Ответ по каждому из 10 пунктов оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак *, тем ниже балл, тем благоприятнее психологическая атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Приложение 4

Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI)

Инструкция. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		

	Теперь	Предпочтительно
Всего:	100	100
3. Управление работниками		
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений	
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.	
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего:	100	100
	Теперь	Предпочтительно
4. Связующая сущность организации		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации	
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа	
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации	
Всего:	100	100
5. Стратегические цели		
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия	
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей	
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг	

	Теперь	Предпочтительно
D Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:	100	100
6. Критерии успеха		
A Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:	100	100

Обработка результатов: «А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «D» – бюрократическая ОК.

Находится среднее значение показателей А, В, С, D по графе «теперь» и строится профиль оргкультуры (показатели откладываются на диагоналях). Затем просчитываются показатели А, В, С, D в графе «предпочтительно» и строится профиль предпочтительной оргкультуры. Проводится содержательной сравнение для определения ресурсов развития организации.

План развития педагогического коллектива на 2017-2018г

Месяц	Вид работы	Направление	Содержание
СЕНТЯБРЬ	Совещание при директоре	Определение акцентов в работе педагогов на текущий учебный год.	Расстановка акцентов на текущий учебный год. Обсуждение и корректировка программы. Определение направлений в работе школы молодого педагога.
	Собрание школы молодого педагога	Лекция с практикумом на тему «составление календарно-тематического плана и плана урока»	Молодые педагоги под руководством опытных коллег практикуются в составлении календарно-тематических планов и планировании уроков.
	Тренинг во время педагогического совета «Задача для команды 1». Обратная связь	Работа групповая Цель: сплочение, активизация мыслительных процессов. Реквизит: Подготовленная диаграмма на бумаге, несколько листов бумага, пара ножниц для каждой команды.	Составление плана закупок на четверть. Ход тренинга: Называется тема, группа делится на команды по 5-7 человек. Командам раздается бумага и ножницы (кладется в середину стола, а не кому-либо в руки). Им предстоит сделать из бумаги фигуру, изображенную на диаграмме. При этом можно лишь один раз разрезать бумагу ножницами и только по прямой линии.
ОКТЯБРЬ	Празднование Дня Учителя	«Учитель года» внутришкольное мероприятие	Мероприятие с выездом на природу. Проводятся различные шуточные конкурсы. Помимо главной награды звания «Учитель года», есть еще множество номинаций, чтобы каждый педагог был награжден.
	Совещание при директоре	Определение акцентов в работе педагогов на следующий месяц. Тренинг по конфликтологии.	Обсуждение успеваемости и оценка качества творческих работ, определение направления работы по итогам обсуждений. Проведение тренинга по конфликтологии с элементами ролевой игры. Педагогам предлагается решить определенные конфликтные ситуации, находясь в роли одной из сторон конфликта.
	Собрание предметных методических объединений	Методические объединения по предметам Рисунок, Живопись, Композиция, ДПИ	Члены предметных методических объединений осудили современные техники и приемы создания творческих работ в рамках своих направлений. Выбрали подходящие для внедрения в работу в своем учреждении.

ОКТАБРЬ	Игра «Вавилонская башня». Обратная связь	Работа групповая Цель: развитие взаимодействия в команде, научение координировать свои действия, развитие навыков невербального общения. Реквизит: 1 ватман, цветные мелки, листки с заданиями для каждого участника.	Индивидуальные задания кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника. Например, «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей! Задание для следующего участника: «Вся башня имеет коричневый контур» и т.д. Условия: участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос. Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Для азарта подключается секундомер.
	Совещание при директоре	Определение акцентов в работе педагогов на следующий месяц. Составление плана работы на каникулярное время.	Обсуждение успеваемости и оценка качества творческих работ, определение направления работы по итогам обсуждений. Составление плана выездных мастер-классов на каникулярное время.
	Собрание школы молодого педагога	Семинар – тренинг «Познавательная деятельность обучающихся»	Опытные педагоги рассказали о психологических особенностях познавательной деятельности учеников. Обсудили способы формирования познавательных интересов. Опытные коллеги провели тренинг по формированию мотивации к обучению.
НОЯБРЬ	Игра в рамках педагогического совета «Лабиринт».	Работа групповая Цель: Научиться искать выход из трудной ситуации, прислушиваться к мнению окружающих.	Составление плана закупок на четверть. На полу обозначается маршрут. Он представляет собой извилистую тропинку длиной 4-6 метров и шириной 1 метр. Одному завязывают глаза - он ведомый. Задача - пройти по маршруту и не запутаться в лабиринте. Все члены группы могут давать по очереди только одно словесное указание за круг: влево, вправо, два шага в сторону и т.д., по выбору тренера. Нельзя касаться ведомого руками и как-то, кроме слов, руководить действиями партнера, называть больше одного указания за круг. Штраф – ведомый начинает все сначала.

ДЕКАБРЬ	Совещание при директоре	Корректировка планов. Подготовка к тематическим мероприятиям, конкурсам.	Обсуждение результатов работы в прошлом месяце. Конкретизация плана работы на месяц. Планирование тематических мастер-классов, внутришкольных и внеклассных мероприятий для учеников. Выбор тем для создания творческих работ для участия в конкурсах различного масштаба. Составление плана работы учреждения на каникулярное время.
	Собрание школы молодого педагога	Лекция-семинар «Методы обучения».	Лекция от опытных педагогов о сущности и функции методов обучения. Обсуждение классификации методов.
ЯНВАРЬ	Совещание при директоре	Конкретизация плана работы на месяц. Обсуждение успеваемости.	Обсуждение результатов обучения за прошлый месяц, корректировка плана занятий, расписания.
	Упражнение – разминка «Хлопки» в рамках педагогического совета	Обсуждение результатов участия в конкурсах. Проведение групповой игры. Цель: раскрепощение участников, повышение эмоционального тонуса, разминка.	Награждение преподавателей, чьи ученики заняли призовые места в конкурсах. Составление плана закупок на четверть. Участники сидят в общем кругу. Каждый кладет руку на колени соседа, правую руку кладут на левое колено человека, сидящего слева. Задача: как можно быстрее «передать по кругу» хлопок рукой по колену. Условие: не вовремя хлопнувшая по колену рука выбывает из игры. Награждается победитель, который останется в игре дольше всех.
	Собрание школы молодого педагога	Лекция-семинар «Формы обучения»	Лекция о целях и задачах форм обучения. Совместное обсуждение различных форм обучения.
ФЕВРАЛЬ	Совещание при директоре	Корректировка плана занятий. Разработка тематических мероприятий.	Обсуждение успехов учеников за прошедший месяц. Выявление положительных и отрицательных сторон в пройденном материале.
	Собрание школы молодого педагога	Семинар-практикум «организация, структура и конструирование занятия»	Опытные коллеги покажут на примере как правильно выстроить урок по творческим дисциплинам с детьми различного возрастного уровня.
	Собрание предметных методических объединений	Обсуждение посещенных уроков.	В течение недели педагоги посещали уроки друг друга внутри своих предметов. Опытные педагоги посещали уроки молодых коллег с целью контроля внедрения новых творческих техник.

МАРТ	Совещание при директоре	Корректировка планов. Подготовка к тематическим мероприятиям.	Обсуждение результатов работы в прошлом месяце. Конкретизация плана работы на месяц. Планирование тематических мастер-классов, внутришкольных и внеклассных мероприятий для учеников. Составление плана работы учреждения на каникулярное время.
	Совместное празднование Международного женского дня	Конкурс красоты	<p>Жюри: администратор, директор, трое родителей учеников с разных возрастных уровней. Кулинарный конкурс. Нужно было приготовить десертное блюдо. десерты стояли в рекреации учреждения под разными номерами, рядом с каждым стояла урна для голосов. В течении всего учебного дня ученикам предлагалось дегустировать десерты и голосовать за понравившийся. За честностью конкурса следил администратор школы. Педагогам заранее было дано задание: снять о себе 3х минутный шуточный ролик, где ее (педагога) личность будет раскрыта с незнакомой до этого момента стороны. Оценивались: оригинальность сюжета, неожиданность развязки, мастерство монтирования и съемки.</p> <p>Дефиле. Педагогам было надо домашнее задание: путем жребия каждой доставался определенный художник. Задача: примерить на себя и интерпретировать его образ к нашему времени, без потери узнаваемости. Оценивались: узнаваемость, степень соответствия современным тенденциям в массовой культуре, оригинальность, мастерство перевоплощения.</p> <p>Интеллектуальный конкурс. Репродукция. На сцену выходят 3-5 участников. Первому показывают известную картину, которую он должен описать (не произнося название и фамилию автора) второму участнику, второй — третьему и т.д. Каждый следующий игрок не должен слышать то, что говорится предыдущему. Последний участник выслушивает описание и рисует картину. Потом надо сравнить оригинал и «репродукцию», чтобы понять, похожи ли они. Награждение: три главных призовых места и множество номинаций.</p>
	Собрание школы молодого педагога	Тренинг «Взаимодействие педагога с родителями воспитанников. Формы и методы»	Коллеги делятся опытом по взаимодействию с родителями учеников. Моделирование и разбор педагогических ситуаций, связанных с общением с родителями.
АПР	Совещание при директоре	Конкретизация плана работы на месяц. Обсуждение успеваемости.	Обсуждение успеваемости и оценка качества творческих работ, определение направления работы по итогам обсуждений.

	Упражнение в рамках педагогического совета «Партизан»	Составление плана закупок для летнего лагеря и пленэра. Планирование выпускного для учеников. Проведение тренинга: цель: отслеживание невербальной информации и ее соответствия вербальной, применение полученных знаний на практике.	Составление плана закупок на летнее время работы. Планирование мероприятия для учеников «Выпускной художника». Проведение тренинга: группа делится на «Партизан» (6 человек) и «Полицаев» (оставшиеся). Участники, играющие роль партизан, разбирают имена: Семен, Иван, Сергей, Петр, Голя, Егор. Только последний Егор знает к кому он идет в деревню. Остальные партизаны этого не знают. Участники, играющие роль «Полицаев» должны с помощью вопросов узнать к кому идет Егор. Вопросы для рефлексии: Как вы догадались или что помешало догадаться? На что обращали внимание? Удалось ли скрыть достоверную информацию?
	Собрание школы молодого педагога	«Методическая работа – как средство повышения эффективности и качества образовательного процесса». Выбор методической темы для самообразования.	Обсуждение форм и целей методической работы. Опытные педагоги помогают молодым выбрать тему для индивидуальной методической работы.
МАЙ	Совещание при директоре	Подведение итогов учебного года. Планирование работы летнего лагеря дневного пребывания. Планирование работы в рамках пленэра.	Обсуждение успеваемости и оценка качества творческих работ, определение акцентов в работе на следующий учебный год по итогам обсуждений. Награждение преподавателей, чьи ученики чаще, чем, у других сотрудников занимали призовые места на различных конкурсах. Обсуждение программы летнего лагеря дневного пребывания. Определение направлений в пленэрной работе.
	Собрание школы молодого педагога	Итоговая встреча в виде конференции.	Презентация статей на выбранные методические темы. Награждение лучших учеников школы молодого педагога по мнению жюри (директор, заместитель, руководитель школы молодого педагога) по итогам конференции. Рефлексия от молодых педагогов.

<p style="text-align: center;">МАЙ</p>	<p style="text-align: center;">Совместный выезд на природу</p>	<p style="text-align: center;">Квест. Рефлексия.</p>	<p>Расшифровать письмо. Каждой команде дается листок с буквами, написанными в несколько рядов. В комплекте с таким листком идет решетка Кардано (картонка с дырочками, с помощью которой можно прочесть текст, если правильно наложить ее на ряды букв). В письме участники получают дальнейшие инструкции. Найти нужное дерево. Чтобы найти нужное, игроки должны будут разгадать загадку, где отгадка будет названием дерева. От этого дерева надо сделать 7 шагов на юго-восток (компас выдают заранее), дойти до другого дерева, у которого надо найти северную сторону. От северной стороны сделать еще 10 шагов и дойти до того дерева, где и будет находиться подсказка. Пазл. Разгадка станет паролем, который надо будет ввести в планшет, чтобы получить следующее задание. Карта. Каждой команде дается обычная карта мира из атласа и лист с несколькими вопросами. Ответами на эти вопросы должны быть города. Отметив на карте точки, где расположены эти города, и соединив их, игроки получают очертания буквы. Предметы, расположенные вокруг, которые начинаются на эту букву, содержат следующую подсказку: к примеру, «С» — скамейка, сук, ствол и т.д. Следующее задание висит на ближайшем суку или находится под скамейкой. Уравнения. Подсказкой может быть листок с уравнениями. Правильные решения этих уравнений надо записать в строчку и получить номер телефона. По этому телефону нужно позвонить и прослушать задание или узнать о том, что команда выиграла, т.к. дозвонилась первой. После прохождения квеста общий сбор и обсуждение проделанной за год работы, оценка результативности неформальных мероприятий. Каждый по цепочке должен сказать, что нового он узнал в течение года о коллеге, сидящем рядом и на сколько этим знаниям поспособствовали проводимые тренинги. Каждый рассказывает о произошедших в нем, как в педагоге, изменениях (случились ли они).</p>
--	--	--	---