

ПРИЛОЖЕНИЕ К ЖУРНАЛУ «МЕТОДИСТ»
БИБЛИОТЕКА ЖУРНАЛА «МЕТОДИСТ»

Учредитель:
Издательский дом «МЕТОДИСТ»

Главный редактор
Э.М. Никитин

Зам. главного редактора
Е.М. Пахомова

Генеральный директор
Н.Р. Исеева

Корректор
О.В. Мисюченко

Верстка
О.В. Андреевой

Адрес редакции:
109125, Москва,
Волгоградский проспект,
д. 69, 127
Тел.: +7 (495) 517-49-18

E-mail: info@metobraz.ru
e.m.pahomova@gmail.com

Подписано в печать 01.11.16
Формат бумаги 60x90/16.
Печать офсетная.
Бумага офсетная.
Тираж 1 500 экз.
Заказ № 90.

Отпечатано в типографии
ООО «Принт сервис групп»
105187, Москва,
ул. Борисовская, д. 14, стр. 6.
Тел./факс: 8 (499) 785-05-18,
Эл. почта: 3565264@mail.ru

© Издательский дом
«Методист», 2016

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ
В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ
ОБРАЗОВАНИИ ДЕТЕЙ:
ИДЕИ, ОПЫТ
И ПРАКТИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ

Учебно-методическое пособие

2016
№ 9

УДК 374

ББК 74.200.587

Взаимодействие со стейкхолдерами в дополнительном образовании детей: идеи, опыт и практические рекомендации: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Л.Г. Логинова. – М.: ИД «Методист», 2016. – 68 с.

Авторский коллектив:

Автор-составитель – *Логинова Лариса Геннадиевна*, д.п.н., профессор кафедры педагогики и психологии ФГАОУ ДПО «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования», Москва

Авторы: *В.И. Волкова, Н.В. Борисанова, Д.А. Борисанова, О.В. Горбачева, Е.С. Волкова, О.В. Реннер, Т.С. Фисенко, И.И. Толкачёва*, педагоги Детского дома творчества «У Белого озера», г. Томск

В предлагаемом пособии рассматриваются актуальные вопросы управления современной организацией дополнительного образования детей, одной из составляющей которого является система отношений организации со стейкхолдерами (заинтересованными группами). Для создания пособия использовались материалы и опыт Детского дома творчества «У Белого озера» (г. Томск), полученные в процессе реализации программы экспериментальной деятельности и большого количества других проектных инициатив. Каждый раздел содержит теоретические положения, информацию рекомендательного характера и специально выделенный кейс описания реальных ситуаций.

Рекомендуется руководителям организаций дополнительного образования детей, методистам и специалистам органов управления образованием, всем кто интересуется и исследует проблематику управленческой деятельности.

УДК 374

ББК 74.200.587

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо введения	3
Подготовка организации к взаимодействию со стейкхолдерами	6
Стейкхолдеры – кто они?	12
Приоритетные группы стейкхолдеров: опыт самоанализа	19
Как строить эффективное взаимодействие со стейкхолдерами?	25
Организационная структура управления организации, ориентированная на развитие взаимодействия со стейкхолдерами	38
<i>Приложение 1.</i> Список терминов и понятий	44
<i>Приложение 2.</i> Стейкхолдеры нашей организации: изучаем, анализируем, оцениваем	51
<i>Приложение 3.</i> Внутренние стейкхолдеры: решаем задачи по самосовершенствованию (анкеты для опроса сотрудников)	56
<i>Приложение 4.</i> Самоэкспертиза педагогической практики и образовательной программы	63
<i>Приложение 5.</i> Исследование степени реализации образовательного запроса	65
Литература	68

ВМЕСТО ВВЕДЕНИЯ

Муниципальное автономное образовательное учреждение дополнительного образования детей Дом детского творчества «У Белого озера» г. Томска (далее – ДДТ) включен в Национальный реестр «Ведущие образовательные учреждения России», занимающий лидирующие позиции в сфере образования. Учредитель: Департамент образования администрации Города Томска.

Дом детского творчества основан в 1984 г. Сегодня ДДТ является одним из крупнейших учреждений дополнительного образования г. Томска и Томской области, объединяющим 7 структурных подразделений, многопрофильных и территориально значительно отдалённых друг от друга (Главный корпус, многопрофильные клубы «Огонёк» и «Смена», Центр дошкольников «Лучики», музыкальный отдел «Лира», клуб технического творчества «Фрегат», цирковая студия «Фаворит»).

Основные направления деятельности ДДТ складываются с учетом социального заказа на дополнительное образование в муниципалитете, районе и микрорайонах, где территориально расположены структурные подразделения учреждения: реализация общеразвивающих разноуровневых образовательных программ детских объединений, организация досуговых проектов и программ для воспитанников ДДТ и их родителей и населения, проведение районных и окружных мероприятий для различных целевых групп и социальных партнёров, концертных и игровых программ, организация каникулярных программ и лагерей летнего отдыха и походов, реализация сетевых образовательных проектов и программ, реализация инновационных проектов и моделей организации дополнительного образования детей.

Общее количество воспитанников на май 2016 года составляет 2 886 человек. В учреждении на сегодняшний день реализуются 77 общеразвивающих образовательных программ дополнительного образования. Из них 22 – авторские, 15 – экспериментальные, 39 – модифицированные, 12 – комплексные. Все образовательные программы имеют положительные внешние и внутренние рецензии, 25 программ в последние 5 лет становились лауреатами и дипломантами регионального этапа всероссийского конкурса авторских программ дополнительного образования детей, 2 программы – лауреаты всероссийского конкурса.

В 2014 г. ДДТ присвоен статус экспериментальной площадки кафедры педагогики и психологии ФГАОУ ДПО «Академия повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования» (г. Москва) по теме **«Взаимодействие организации дополнительного образования детей со стейкхолдерами в процессе проектирования развивающей образовательной среды»**. Научный руководитель – доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики и психологии АПКППРО Л.Г. Логинова.

Суть проектно-исследовательской инициативы заключается в организации деятельности педагогического коллектива и управленческой команды по проектированию развивающей образовательной среды учреждения средствами общественного договора всех заинтересованных сторон (семьи, самих обучающихся, государства, общественных институтов, групп, организаций, представителей педагогического сообщества и др.).

Актуальность и востребованность эксперимента по проблеме проектирования развивающей образовательной среды во взаимодействии со стейкхолдерами для организаций дополнительного образования детей и иных образовательных и общественных организаций связана:

- с решением задач самоидентификации учреждения, капитализации уникального опыта, ресурсов и потенциала УДОД для их интеграции в непрерывную систему современного образования;
- с преодолением закрытости, автономности, самодостаточности системы дополнительного образования;
- с приобретением нового качества дополнительного образования детей, адекватного современным запросам самого ребёнка, семьи, общества и государства;
- с формированием развивающей образовательной среды организации дополнительного образования детей средствами общественного договора всех заинтересованных сторон;
- с формированием инновационных механизмов и моделей управления образовательной организацией как моделей управления взаимодействием стейкхолдеров.

Рабочая гипотеза исследования заключается в том, что в контексте новых социально-экономических условий и требований современного законодательства проектирование развивающей образовательной среды организации дополнительного образования детей как непрерывной и целостной среды, побуждающей к сотворчеству и сотрудничеству, среды избыточных возможностей, «провоцирующей» развитие творческих способностей и интегративных качеств всех ее участников определяется:

- активностью участия организации в формулировании социального заказа на услуги дополнительного образования детей, что подразумевает сознательность и гласность самоопределения в качестве самостоятельного социального партнера;
- конкретным определением своих реальных и потенциальных заказчиков (индивидуальных и коллективных субъектов, физических и юридических лиц) на основе постоянного специального изучения характера и динамики их потребностей, интересов и запросов;
- использованием практики взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) местного сообщества в дополнительном образовании детей и его результатов в рамках и на основе выбранной стратегии развития;

- освоением деятельности по грамотному управлению взаимодействием со стейкхолдерами в конкурентной рыночной среде (что включает освоение умений постановки стратегических целей взаимодействия, навыков его анализа и планирования, необходимых способностей и качеств для взаимодействия, выявления наиболее эффективных способов взаимодействия и др.).

Исследовательская и педагогическая практика коллектива ДДТ позволили нам сформировать собственную точку зрения на выбор путей решения актуальных проблем образования через средовой подход.

Преодоление проблем и дефицитов и решение актуальных задач дополнительного образования детей видится нам не в прямом воздействии на личность участника образовательного процесса, а во взаимодействии всех заинтересованных сторон, совместном проектировании и моделировании развивающей образовательной среды как ресурса развития творческих способностей субъектов образовательной деятельности и достижения ими интегративных образовательных результатов.

Деятельность экспериментальной площадки организована в учреждении:

1) через реализацию инновационных проектов и моделей организации образовательной среды дополнительного образования во взаимодействии со стейкхолдерами на базе структурных подразделений: «Школа практик ОБЖ» (Фрегат); «Лаборатория партнёрства» («Огонёк»); «Клуб образовательных путешествий» («Смена»); «Современная образовательная площадка для дошкольников и их родителей» («Лучики»); «Парк творческих инициатив и действий»;

2) через разработку и реализацию сетевых программ и проектов во взаимодействии со стейкхолдерами: Городская сетевая программа «Формула творчества»; Региональный фестиваль для дошкольников «Солнечный город»; Городская программа для детей с ОВЗ «Город, в котором тепло»;

3) через работу исследовательской группы ДД, направленной на изучение образовательного заказа воспитанников учреждения и их родителей; осуществление гуманитарной экспертизы образовательной среды ДДТ и исследования влияния на её качество инновационных проектов и моделей взаимодействия со стейкхолдерами.

ПОДГОТОВКА ОРГАНИЗАЦИИ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Организации дополнительного образования детей никогда не были абсолютно «закрытыми» от окружающей социальной среды и всегда взаимодействовали со школами, местной администрацией, семьями, детско-молодежными общественными организациями и др. Даже сложился некий обязательный для всех перечень тех, с кем обязательно надо сотрудничать, с кем важно и выгодно взаимодействовать, а кто и обязан это делать.

Понимание необходимости управлять процессом взаимодействия с заинтересованными группами (стейкхолдерами), привести их в систему не приходит само по себе. Требуется особая решимость и, конечно, дополнительные ресурсы. Впрочем все усилия и «затраты» оправдывают себя – снижаются всевозможные риски, появляется реальная возможность долгосрочного планирования своего развития, становится более осмысленной и результативней работа, меньше конфликтов, укрепляется позитивная репутация организации. И еще, Шарль де Голль советовал: «Всегда выбирайте самый трудный путь – на нем вы не встретите конкурентов!»

Как показал опыт ДДТ «У Белого озера», процесс подготовки (если точнее – «перезагрузки») организации к взаимодействию должен последовательно разворачиваться по следующим этапам:

1. Выработка соответствующего решения руководителем организации о начале деятельности по проектированию системного взаимодействия со стейкхолдерами, его документирование с последующим доведением до всех сотрудников и членов организации. Решение должно быть убедительным, аргументированным, четким и понятным, что обеспечивает его поддержку.

2. Создание группы или команды руководителей проектов (творческих лидеров), принимающих на себя управленческие полномочия на добровольной основе за деятельность по выстраиванию системы взаимодействия с внешними и внутренними стейкхолдерами.

3. Краткий просветительский курс для всех сотрудников и членов организации по широкому кругу вопросов, объединенных темой «Стейкхолдеры и взаимодействие с ними».

4. Выработка оптимального словаря терминов и понятий для закрепления в реальной практике определенных идей и ценностей, способов нового управленческого мышления, для обеспечения взаимопонимания всех реальных и потенциальных участников взаимодействия.

5. Выбор стратегии и тактики постоянного внутриорганизационного обучения, ведущего к накоплению достаточного запаса теоретических знаний, формированию практических навыков исследования ожиданий, потребностей и интересов заинтересованных сторон, правил сотрудничества и способов

коммуникаций, позволяющих вести с ними эффективный диалог, умений готовить социальный (нефинансовый) отчет или отчет в области устойчивого развития, приходиться к соглашению в конфликтах и общему решению, участвовать в процессах стратегического планирования, искать и привлекать средства и пр.

Подготовка – это не только период обеспечения возможностей для действий коллектива организации, это «трамплин», с которого собственно уже начинается процесс поэтапного освоения взаимодействия со стейкхолдерами:

от определения состава стейкхолдеров ДДТ и возможных векторов взаимоотношений с ними и установления наиболее важных для стейкхолдеров проблем, их обсуждения с выработкой коллегиального решения по целям взаимодействия;

к разработке плана и графика взаимодействия, а также выбору методов, средств и организационных форм;

на их основе – к реальной практике проведения мероприятий/диалога по взаимодействию с последующей рефлексией результатов и оценкой своих действий, выработкой решений по организации обратной связи со стейкхолдерами;

и в заключение условный «возврат к началу», но на новом витке выстраивания взаимодействия.



«Каждую организацию можно представить как транспортное средство, движущееся к цели своего развития. В процессе движения, она сталкивается с различными препятствиями, погодными условиями и другим транспортом. Для успешного преодоления пути наше транспортное средство должно соответствовать техническим нормам, а все его элементы должны гармонично сочетаться.

Один из элементов транспортного средства нашей организации – это ваше детское объединение. Представим его в виде колеса (рис. 1).



Рис. 1

Центром колеса является *образовательная программа*, по которой вы работаете. Ваша образовательная программа образует колесо только в том случае, если имеются в наличии необходимые элементы, представленные на рисунке спицами колеса:

1) *стейкхолдеры образовательной программы* (надо знать их, понимать, как они влияют, обдуманно выбирать формы взаимодействия с ними);

2) *образовательный запрос стейкхолдеров*. Предъявляют свой запрос, в первую очередь, дети и их родители как основные участники образовательного процесса. Но педагогу важно владеть информацией и отдавать себе отчет об уровне востребованности программы, о том, как менялся этот запрос ранее, о трудностях с набором детей и с сохранностью контингента воспитанников за время реализации программы, о том, как менялась (менялась ли вообще) программа, ее содержание, педагогические методы или другие ее компоненты под влиянием образовательного запроса;

3) *состав детского объединения* (группы в составе объединения, особенности контингента детей, их мотивы, интересы, ожидания и др.);

4) *образовательная среда объединения* (тип, параметры, что напрямую «работает на среду», используемые основные формы, приемы, методики, технологии);

5) *результативность образовательной программы*. Реализация образовательной программы предполагает наличие в конце срока обучения Личных образовательных результатов «выпускников» 1, 2 и т.д. ступеней программы и результаты образовательной деятельности по программе, влияющие на образовательную среду детского объединения, структурного подразделения, организации и т.д. Важно понимать, для каких стейкхолдеров программы, кем и в какой форме представляются результаты образовательной программы и как узнают о результатах программы другие стейкхолдеры;

6) *реализация образовательной программы в рамках инновационной модели структурного подразделения* (какими ресурсами структурного подразделения пользуетесь, а какими ресурсами вашей образовательной программы пользуются другие; какое влияние на деятельность вашего объединения оказывает структурное подразделение).

Без участия какого-то из этих элементов колесо будет негодным, и будет тормозить движение».

Е.С. Волкова, методист, педагог дополнительного образования,

О.В. Реннер, методист, педагог дополнительного образования

«Многопрофильный детский клуб «Смена» – структурное подразделение ДДТ «У Белого озера», история которого начиналась с районного клуба по месту жительства, что существенно повлияло на определение практики взаимодействия со стейкхолдерами.

«Ближним кругом» стейкхолдеров для клуба являются органы власти и местного самоуправления, школы и детские сады, заинтересованные в *продуктах* творческой деятельности детско-взрослого коллектива «Смены» (сценариях, игровых и концертных программах, творческих номерах и проектах различных жанров). С ними клуб связывают традиционные мероприятия, долгосрочные программы и проекты. В определённом смысле, родители воспитанников, структурные подразделения Дома детского творчества и органы управления образованием являются более «дальним кругом» стейкхолдеров, преимущественно ориентированным на краткосрочное сотрудничество.

Исходя из проявленных в ходе согласованного исследования интересов и потребностей внутренних стейкхолдеров и дефицитов образовательной среды многопрофильного клуба «Смена», творческой группой педагогов был разработан проект, на основе которого с 2013 года реализуется вариативная модель организации образовательной среды дополнительного образования «Клуб образовательных путешествий»

Целевой ориентир модели – расширение образовательной среды клуба и предоставление дополнительных образовательных возможностей воспитанникам и педагогам в реализации их индивидуальных и групповых интересов и инициатив. Открыв для себя технологию «образовательное путешествие», педагоги клуба увидели её неисчерпаемый ресурс для решения актуальных задач обучения и воспитания детей и подростков.

В 2013–2014 учебном году мы предложили стать участниками нашего проекта близлежащим школам. На наш призыв откликнулось 5 классных руководителей со своими классами из трех соседних школ. В итоге прошло 6 командных путешествий (5 школьных команд и 1 команда клуба). Анализируя работы команд, мы сделали вывод о том, школы достаточно формально заинтересовались участием в нашем проекте. В процессе интервьюирования педагогов и завучей были выявлены и причины (а, скорее, поводы) формальной заинтересованности: высокая интенсивность школьного образовательного процесса, большой набор городских программ, в которых школы традиционно принимают участие. Участие ещё в одной программе воспринимается как однотипная дополнительная нагрузка, тем более что технология образовательного путешествия подразумевает значительный пласт организации самостоятельной работы команд.

Из интервью с педагогами школ: *«нам бы лучше, чтобы вы нам давали задания, а мы их выполняли», «мы участвуем во многих городских программах, нет временного ресурса», «дети проявили интерес, но сопровождать детский интерес трудно, не все готовы принять на себя роль тьютора», «проще найти материал (информацию) самим и раздать ее детям».*

Однако в процессе взаимодействия классные руководители, учителя и завучи увидели для себя новые возможности использования ресурса «Смены»: проведение школьных и тематических праздников, концертов, игровых

программ, дней именинников для классов, школьных параллелей, организацию мастер-классов на базе клуба.

С одной стороны, интерес к модели «Клуб образовательных путешествий» со стороны школ «не разгорелся», но с другой стороны, мы услышали конкретный заказ школ по отношению к нам. Для нас в этом запросе не было ничего нового, и инициативная группа «путешественников» испытала разочарование, что интересное «предложение», которое помогло бы нам совместно развиваться и продвигаться, для потенциальных партнёров оказалось избыточным, не встретилось со «спросом». Поэтому мы вновь задумались, кто может стать нашими партнёрами и заказчиками. В поиске решения были предприняты следующие действия:

- обращение за помощью к давним друзьям – Областному центру дополнительного образования детей, который предложил выступить на областной августовской конференции;
- подготовили и отправили письма-приглашения в школы (интересно, что на них откликнулись 3 школы, две из них – школы из отдалённых районов области, а одна – из пригородного Томского района).

Тогда мы не предполагали, насколько новые «адреса» сотрудничества, а, вернее, новые рамки и форматы реализации нашей модели окажутся не просто трудными, а, возможно, переломными для педагогического коллектива. Сейчас самое время в нашем тексте начать использовать понятие *стейкхолдеры*. Мы только сейчас начинаем понимать, насколько это понятие не просто расширило рамки нашего образовательного пространства, а сделало его открытым.

На опыте взаимодействия с тремя школами области мы поняли важность определения «собственного интереса» и умения переформатировать собственное предложение под формат этого интереса.

Принципиально важным оказалось, что во время выездов в сельские школы мы не только презентовали свою модель и технологию «образовательное путешествие», но много времени тратили на то, чтобы узнать «лиц необщее выраженье» школ-партнёров, их живой интерес, потребности. Итак, интерес наших стейкхолдеров:

Песчондубровская СОШ Кожевниковского района. Коллектив детей и педагогов школы – активные участники многих городских, областных и региональных мероприятий, лауреаты регионального конкурса образовательных проектов, организаторы благотворительных акций и дел в своем селе. Казалось бы, традиционная «загруженность», интенсивность школьной жизни, препятствовавшая содержательному взаимодействию с городскими школами, – налицо.

У школы есть свой собственный проект «Колоколенки души», в соотношении с которым педагоги заинтересовались общей темой нашего путешествия – «праздник». Мы нашли точки соприкосновения в области народных традиций и народных праздников. Кроме того, живую заинтересованность вызвали семинары, мастер-классы, благотворительные мероприятия, дружеские встречи.

Могочинская СОШ Молчановского района. Школа отдалена от областного и районного центров, контингент обучающихся состоит в основном из детей из малообеспеченных семей. Отсюда главные проблемы – ограниченная, замкнутая образовательная среда школы, сложности в организации выездов в Томск на выставки, концерты, экскурсии. Соответственно, главный интерес школы состоял в расширении образовательного пространства средствами образовательных путешествий (реальных и виртуальных).

Виртуальное общение, обмен информационными ресурсами, организация выездных семинаров, мастер-классов, игровых программ на базе школы во многом расширили её образовательную среду, а возможность выезда в Томск в режиме краткосрочного «лагеря путешественников», участие в итоговых событиях сетевой программы «Формула творчества» стали достойным бонусом для активных «путешественников».

Зональненская СОШ Томского района. Интерес одной из лучших и активных школ Томского района – в соорганизации интересов детей начальной школы, презентации их досуговых проектов.

Семинары для педагогов возрастных параллелей 1–4-х и 5–9-х классов, игра-погружение для детей «сработали» на проявление и соорганизацию интересов детей, определение тематики групповых образовательных путешествий и, что немаловажно, на «массовость» участия в программе. Более половины состава Клуба образовательных путешествий в текущем году – учащиеся этой школы. В работе Клуба образовательных путешествий приняло участие 125 учащихся из школ области, на итоговых событиях программы представлены результаты 19 командных образовательных путешествий.

Данные форматы взаимодействия помогли нам определить условия содержательного, взаимопользовательного сотрудничества, понять и ответить на запрос стейкхолдеров. Проанализировав анкеты и интервью педагогов, принимавших участие в клубе образовательных путешествий, мы поняли, что запрос многообразен и носит комплексный характер, требует использования ресурса всего клуба:

- **конкретные предложения и просьбы педагогов по работе в следующем году:** «помочь простроить план воспитательной работы школы на основе образовательных путешествий»; «провести методические семинары для педагогов по технологии «образовательное путешествие» на базе нашей школы»; «создать кустовой центр образовательных путешествий на базе школы», «схема работы во внеурочное время для 5-го класса на основе организации путешествий», «организация работы в группе детей по интересам, где дети из разных школ»;

- **ресурсы детского клуба, которые хотели использовать педагоги школ:** «методический опыт», «совместное проведение мероприятий», «тематические мастер-классы» и др.

В результате освоения новых форматов взаимодействия с внешними стейкхолдерами востребованным оказался ресурс не только членов инициативной группы как разработчиков и реализаторов технологии «образовательное

путешествие», но и педагогов, ранее не включённых в модель, потребовались их опыт и знания для организации выездных тематических мастер-классов, сопровождения групп детей во время проведения весеннего «лагеря путешественников» на базе ОЦДОД, организации итогового заседания Клуба образовательных путешествий».

*В.В. Петрова, руководитель структурного подразделения «Смена»,
О.С. Мисюкова, методист*

СТЕЙХОЛДЕРЫ – КТО ОНИ?

Стейкхолдер (от англ. *stakeholder*; букв. «владелец доли или получатель процента; держатель заклада», изначально – распорядитель/доверительный собственник спорного, заложенного или подопечного имущества, дольщик):

в узком смысле слова, акционер, то есть лицо, имеющее долю в уставном (складочном) капитале предприятия;

в широком смысле – одно из физических или юридических лиц, заинтересованных в финансовых и иных результатах деятельности компании: акционеров, кредиторов, держателей облигаций, членов органов управления, сотрудников компании, клиентов (контрагентов), общества в целом, правительства. В последнем значении используется в т.н. теории стейкхолдеров (первоначально сформулированной Р. Фриманом в 1984 году – Freeman, R.E. 1984, *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.), одной из концепций в этике бизнеса.

Зачастую под термином «стейкхолдеры» подразумевают *группы влияния, существующие внутри или вне компании*, которые надо учитывать при осуществлении деятельности.

Интересы стейкхолдеров всегда вступают в противоречие друг с другом. Поэтому стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию эволюции организации.

ГОСТ Р 51897-2002 «Менеджмент риска. Термины и определения» рекомендует использовать *термин «причастная сторона»*.

Стейхолдерами могут быть:

- те, кто активно вовлечен в проект и работает в нем (проектная команда, спонсор, управляющий комитет, привлеченные сторонние компании и другие исполнители и т.д.);

- те, на чьи интересы может повлиять проект, и кто будет пользоваться его результатами (заказчики, руководители функциональных подразделений и их сотрудники, бизнес-партнеры, клиенты, покупатели и т.д.);

- те, кто в проект не вовлечен, но кто в силу своего положения или профессиональной деятельности может на него влиять (топ-менеджеры компании,

владельцы и инвесторы, акционеры, кредиторы, внешние и внутренние партнеры, регулирующие государственные органы и т.д.).

Не игнорируя ни одного из представленных смыслов, мы в первую очередь акцентировали внимание на том, что *стейкхолдеры или заинтересованные группы (стороны)* – это люди, которые имеют какой-то интерес к образованию и его результатам, в том числе и к дополнительному образованию и в связи с этим к деятельности определенной образовательной организации. Этот интерес не лишен прагматической составляющей, но он может стать своеобразным импульсом для партнерского взаимодействия с образовательной организацией для получения практически полезных результатов. Другими словами, *стейкхолдеры – это группы влияния* и от них существенно зависят деятельность, результаты деятельности и развитие организации дополнительного образования детей. Вместе с тем, сегодня для организаций дополнительного образования детей, ориентированных на освоение культуры качества, отношения со стейкхолдерами составляют важный *управленческий актив*. Поэтому важно научиться отличать стейкхолдеров от всех, кто претендует на роль «влиятельного лица».

Стейкхолдерами являются все субъекты и участники отношений в образовании, в том числе и образовательных отношений, группы или частные лица, которые имеют или могут иметь любые интересы в области образования, включая дополнительное образование детей и взрослых, независимо от степени осознанности этих интересов, предъявления или нет своих запросов. В русском языке чаще пользуются словосочетанием «заинтересованные стороны» или «заинтересованные группы». При этом среди всех таких групп или сторон стоит отметить представителей *субъектов отношений и участников отношений* в сфере образования, в том числе в такой ее части как дополнительное образование детей.

Напомним, что в соответствии с терминологией закона «Об образовании в РФ»:

- *участники отношений* в сфере образования – это участники образовательных отношений и федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, работодатели и их объединения» (гл. 1, ст. 2, п. 32). По большому счету все они только обеспечивают образовательный процесс и образовательную деятельность, но не участвуют в них непосредственно;

- *участники образовательных отношений* – обучающиеся, родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, педагогические работники и их представители, организации, осуществляющие образовательную деятельность» (там же, п. 31).

В законе эти две группы участников обладают статусом *субъектов системы образования*. Однако, термин «субъекты отношений» специально не используется в законе, а отождествляется и заменяется термином «участник отношений».

Для дополнительного образования детей стоит вернуть различие этих двух терминов, так как в этой сфере *внеформального образования* среди всех участников отношений (в том числе образовательных отношений) необходимо специально выделить тех, кто способен иметь права и принимать на себя правовые обязательства за отношения вообще, а главное – имеет возможность эти обязательства и права реализовать. Тем более, если речь идет о стейкхолдерах как акционерах, держателях акций или заинтересованных в финансовых составляющих реализации образовательных услуг. Именно поэтому среди стейкхолдеров мы выделяем группу *субъектов образовательных отношений*, в которую входят только те участники отношений, которые вступают между собой в *правовую* связь на основе того или иного нормативно-правового акта.

При этом нужно иметь в виду, что в организации дополнительного образования детей один и тот же участник образовательного процесса может быть как субъектом правоотношения, так и нет. Между ними нет жестких границ или непреодолимых препятствий.

С одной стороны, *педагог* является *индивидуальным субъектом* образовательного процесса в том смысле, что начало и осуществление его педагогической деятельности опосредованы соответствующими нормативно-правовыми актами (он был принят на работу по приказу или по контракту, получает заработную плату в соответствии со своей квалификационной категорией, работает по утвержденной образовательной программе и т.д.). С другой стороны, для каждого педагога показателен свой педагогический стиль, каждый в своей деятельности придерживается собственной позиции, специфических методических и творческих приемов, форм организации деятельности участников объединения по интересам, которые непосредственно не регламентируется нормативными правовыми актами. Влияние на них положений Конституцией РФ, Закона РФ «Об образовании» и даже Стратегии в интересах детей опосредованное.

Родители (законные представители) ребенка или подростка, посещающего объединение по интересам, могут занять пассивную позицию стороннего наблюдателя, а могут быть активными участниками образовательной деятельности, заключив определенный договор с организацией и закрепив тем самым свои социальные притязания. В этой роли они вполне заслуживают статус *индивидуальных субъектов* образовательных отношений.

Участниками образовательных отношений являются *работодатели* и/или *индивидуальные предприниматели*, предъявляя свои запросы к организации дополнительного образования детей. Но могут не ограничиваться ролью заказчика, а выступить в роли педагогического работника – реального участника образовательной деятельности с соответствующим оформлением данного статуса.

Специально надо отметить, что к *индивидуальным субъектам* образовательных отношений на полных основаниях относится *руководитель* организации дополнительного образования детей.

Есть и *институциональные субъекты*: сама организация, входящие в нее подразделения, другие образовательные структуры и обслуживающие организации, профессиональные объединения, органы управления образованием, регулирующую деятельность образовательных структур.

Все субъекты являются реальными носителями *образовательных юридических прав и обязанностей*. Они обладают и реальными возможностями реализовать эти права и обязанности. Дети не являются субъектами до определенного возраста, но в педагогическом контексте называем отношения между педагогом и учеником «субъектно-субъектными», руководствуясь не столько правовыми нормами, сколько гуманистическими принципами.

Очевидно, что все фактические и потенциальные субъекты и участники относятся к стейкхолдерам, но их интересы к дополнительному образованию детей, к организации этой сферы и ее результатам, а тем более степень влияния зависят от статуса. Одно дело, заинтересованная сторона, обладающая юридическими правами, несущая юридические обязанности, другое дело – таковых прав и обязанностей нет, а интерес исключительно гуманитарный. Участники только участвуют и изменяют отношения.

Признаки, которые мы должны учитывать, выявляя и дифференцируя стейкхолдеров организации дополнительного образования детей:

- *Уровень ответственности*: люди, перед которыми мы имеем или в будущем можем иметь юридические, финансовые и операционные обязательства, зафиксированные в виде регулирующих документов, контрактов, политик или корпоративных кодексов.

- *Степень влияния*: люди, которые могут или в будущем смогут повлиять на способность достичь поставленных целей нашей организацией в той степени, в которой их действия могут способствовать или мешать достижению результатов. Эта группа может включать людей, имеющих неформальное влияние, и людей, облеченных формальной властью.

- *Степень близости*: люди, с которыми наша организация взаимодействует наиболее тесным образом. Эта группа может включать внутренних стейкхолдеров; стейкхолдеров, с которыми у организации имеются длительные отношения или от которых мы зависим в своих повседневных операциях, а также тех, кто проживает рядом с нашими зданиями.

- *Степени зависимости*: люди, которые в наибольшей степени зависят от нашей организации. Например, сотрудники и их семьи, клиенты. Это люди, которые зависят от нашей продукции с точки зрения их безопасности, получения средств к жизни, здоровья или благополучия. Это могут быть поставщики, для которых мы являемся основным клиентом.

- *Уровень представительности*: люди, которыми в связи с их принадлежностью к регулирующим органам или в соответствии с культурой/традициями даны полномочия представлять других индивидуумов. Например, руководители

местных сообществ, представители профсоюзов, советники, представители других организаций, действующих на основе членства и т.д.

Для того чтобы воспользоваться данными рекомендациями по выявлению стейкхолдеров, начинать надо со специально организованного *диалога* (устного, письменного или с помощью Skype обмена высказываниями, информацией, мнениями и т.д.) с последующим обязательным его документальным оформлением.



«На содержание деятельности и результаты деятельности организаций дополнительного образования детей оказывают влияние много субъектов. Традиционно всех их можно разделить на три большие группы: государство, общество, личность. У каждой из этих групп (и внутри них) свои запросы и требования, своё видение цели и результатов: социализация и воспитание детей и подростков; обучения ремеслу, специальным навыкам; профориентации; занятости в свободное время; развитию одарённости или творческих способностей и др.

Следует заметить, что чаще всего понимание внешних субъектов ассоциируется с термином «партнёры» (именно этот термин активно используется в договорах и иных нормативно-правовых документах). Однако это общее наименование «скрывает» разницу позиций субъектов образовательных отношений и, тем самым, снимает необходимость выработки в каждой организации адекватной стратегии взаимодействия с каждым из них.

Преодолевая этот стереотип, мы провели исследование в контексте теории стратегического менеджмента возможных позиций субъектов влияния на деятельность организации дополнительного образования детей и смогли выделить 4 типа позиций стейкхолдеров, и, соответственно, в самой лаконичной формулировке определили для себя 4 типа стратегий:

Позиции	Стратегии
Клиент, потребитель услуги: - лицо, пользующееся услугами организации; - лицо, поручившее ведение своего дела организации; - постоянный покупатель, заказчик, вкладчик организации	оказываем услуги
Заказчик: - лицо (физическое или юридическое), заинтересованное в выполнении исполнителем работ, оказании им услуг или приобретении у продавца какого-либо продукта (в широком смысле). Иногда при этом предполагается оформление заказа, но не обязательно; - юридическое или физическое лицо, в интересах и за счет средств которого осуществляются закупки	выполняем заказ
Спонсор: - лицо (физическое или юридическое), финансирующее какую-либо деятельность организации без цели получения какой-либо материальной выгоды или участия в получении прибыли	пользуемся поддержкой

<p>Партнёр: - напарник, соучастник в какой-либо совместной деятельности; - компаньон по бизнесу; член какого-либо партнёрства</p>	<p>выстраиваем совместную деятельность</p>
---	--

Принципиальным для нас стало указание на то, что *стейкхолдеры обеспечивают дополнительные возможности для системы и являются источником требований для системы*. Данное указание стало своеобразным вектором для проведения «мозгового штурма» с целью оперативного решения проблемы взаимодействия с каждой из выделенных групп стейкхолдеров организации дополнительного образования детей. В итоге мы пришли к следующим выводам.

1. **Государство является ведущим стейкхолдером системы дополнительного образования детей и первым его заказчиком**, формулируя свои требования к организациям, их деятельности и результатам через законы, нормативные акты, регламенты деятельности и пр. Сегодня основными из них являются Концепция развития дополнительного образования детей, Приказ Минобрнауки России от 29.08.2013 г. № 1008 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам», Указ Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» от 7.05. 12» ФГОС дошкольного, начального общего, основного общего и среднего (полного) общего образования» закон «Об образовании в Российской Федерации» от 26.12.2012 г., Дорожная карта, примерные направления и показатели эффективности деятельности организаций дополнительного образования детей

2. **Родители** могут выступать по отношению к организации дополнительного образования во всех 4 позициях: клиент, спонсор, заказчик, партнер. По данным согласованного исследования образовательного запроса детей и родителей, мы определили следующие группы запросов: присмотр и занятость; приобретение специализированных навыков, подготовка к профессии; формирование общей культуры, расширение кругозора, познание; формирование общеучебных навыков; ликвидация пробелов в знаниях (школа, детский сад); подготовка к школе; подготовка к поступлению в вуз; формирование коммуникативных навыков, предпринимательских компетенций, лидерских компетенций; сохранение, укрепление психического и физического здоровья, эмоциональный комфорт; индивидуальное сопровождение развития ребёнка; личностное развитие, создание значимого микросоциума; социализация.

3. **Педагоги**. Как правило, педагог «выводится за скобки» круга стейкхолдеров. Однако степень его влияния на содержание дополнительного образования и результаты трудно переоценить: он разрабатывает программы, реализует их,

диагностирует и оценивает, проводит мониторинг результатов, общается с детьми и родителями.

Однако методистам и управленцам, имеющим опыт сопровождения разработки педагогами образовательных программ, хорошо известно, что, как правило, педагог «на старте» своей работы над программой формулирует требования к результатам из рамки формирования ЗУН, развития специальных способностей к определённому виду деятельности (хореография, спорт, театр, прикладное творчество и др.), реже формирования компетенций и развития личностных качеств. В этом смысле, педагогам крайне сложно находить общий язык, «точки пересечения», договариваться друг с другом «через порог» предметов и направленностей.

Общую рамку, образовательную политику и стратегию может задавать только *сообщество педагогов*, педагогический коллектив, где специальным образом выстраивается работа по поиску общих смыслов, профессиональных интересов, разработке миссии образовательной организации и средств её воплощения на практике.

В каждом учреждении, педагогическом коллективе это происходит по-своему. Для педагогического коллектива ДДТ «У Белого озера» собственный фокус, своя стратегическая линия в дополнительном образовании детей выстраивается с 2003 г через *проектирование образовательной среды – жизненного пространства как мотивирующей среды, «провоцирующей» появление, становление и широкую презентацию социально-образовательных инициатив человека, определяющей самоактуализацию и самореализацию личности.*

Содержательная и структурная емкость этой стратегии актуализировали стейкхолдерский подход. Проектирование и моделирование развивающей образовательной среды творческого типа движется в ДДТ по нескольким «пластам» педагогической и управленческой практик, каждый из которых пронизан взаимодействием со стейкхолдерами.

На сегодняшний день мы выделяем следующие направления взаимодействия: разработка и реализация общеразвивающих образовательных программ детских объединений; реализация краткосрочных программ и проектов; разработка и реализация сетевых инновационных программ и проектов; разработка и реализация комплексной образовательной программы Центра дошкольников; организация внеурочной деятельности.

Для нас ценностью является движение педагогических коллективов подразделений, творческих и проектных групп, отдельных педагогов в направлении построения продуктивного взаимодействия с заинтересованными сторонами, преодоления замкнутости работы «на себя», расширения образовательных возможностей субъектов в совместно организуемой среде».

Н.В. Борисанова, зам. директора по НМР

ПРИОРИТЕТНЫЕ ГРУППЫ СТЕЙКХОЛДЕРОВ: ОПЫТ САМОАНАЛИЗА

Организациям дополнительного образования детей необходимо самоопределиваться с приоритетными и второстепенными группами заинтересованных лиц, что поможет им выработать адекватную стратегию и линию поведения. Напомним и то, что политика взаимодействия со стейкхолдерами демонстрирует социальную ответственность организации в принятии на себя обязательств по «всестороннему удовлетворению образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном самосовершенствовании» (Закон «Об образовании в РФ», гл. 1, ст. 2).

Первое место среди *внутренних стейкхолдеров* занимают **родители** (законные представители) детей и подростков – участников объединений по интересам.

Несмотря на то, что степень влияния родителей на интересы и желания своих детей корректируется многими факторами индивидуального, личностного развития, отношений в семье, ее социальным статусом, материальным положением и пр., их влияние на деятельность педагога – руководителя объединения, самого ребенка, функционирование и развитие организации безусловно. Именно интерес родителей становится своеобразным импульсом для обращения к сфере дополнительного образования, является первопричиной выбора объединения, профиля деятельности, организации, педагога, режима занятий и в определенной степени «движущей силой» к приобретению нужного результата. Родители могут защищать свои права, выражать и отстаивать свои интересы и взгляды, принимать обязательства в границах своей компетенции.

Однако дети и подростки не только зависят от выбора своих родителей, но и движимы собственными потребностями, интересами и запросами, а в определенном возрасте они способны осмысленно осуществлять свой выбор, активно отстаивать свои права и выражать собственные интересы по отношению к своей деятельности и результатам образования. Более того, с учетом особенностей образовательной деятельности и отношений в организациях дополнительного образования детей, они становятся не просто пользователями или потребителями услуг, но их разработчиками, проектировщиками и производителями. Поэтому **дети и подростки**, посещающие объединения по интересам, с полным правом должны быть отнесены к отдельной группе заинтересованных лиц, с присущими ей ограниченными правами и влиянием.

Отдельной ключевой группой являются сотрудники организации. Среди них специально надо отметить такую группу заинтересованных лиц, как **педагогические работники** (кстати, педагогический коллектив ДДТ «У Белого озера» составляют 9 управленцев, 140 педагогических работников, из них штатных – 111 чел. В числе педагогических работников – более 46 педагогов высшей

и первой квалификационных категорий, 1 доктор, 3 кандидата наук, 2 заслуженных учителя России, 2 члена Союза писателей России, 8 лауреатов Конкурса Томской области в сфере образования, науки и культуры. Педагогический коллектив ДДТ и коллектив научно-методической службы учреждения – лауреаты Премии администрации г. Томска в сфере образования). При отсутствии явной власти интересы и требования этой группы нельзя недооценивать (особенно в части достойной заработной платы, качества условий труда, положительной оценки и признания их заслуг, профессионального роста). Благодаря работе педагогов организации привлекательны для потребителей, могут создавать и подтверждать прочную репутацию. В отличие от других сотрудников организации, педагоги постоянно работают с двумя ключевыми группами – родителями и детьми, оказывая влияние на них и тем самым скрыто определяя траекторию развития всей организации. Между педагогами, а через них и между структурными подразделениями, могут возникать самые разные отношения, которые далеко не всегда можно характеризовать как сотрудничество или партнерство. Иногда это отношения конкуренции, в ходе которых создаются разные варианты **неформальных коалиций** корректирующих планы функционирования и развития организации. Более того, культурно-образовательная среда организации сама по себе является эффективной площадкой для неформального объединения участников (родителей, детей и взрослых, участников объединений по интересам разного профиля, педагогов из разных отделов).

Далее следует выделить группу заинтересованных лиц под общим названием **«управленческий персонал»**. До настоящего времени принимаемые решения данной группы являются приоритетными. Однако с опорой на принципы стейкхолдерского подхода к основным обязанностям управленческого персонала организаций дополнительного образования детей относятся:

- **стратегическое руководство** (определение стратегии; принятие важных решений по основным направлениям работы; создание или проектирование организационных целей, видения и ценностей; создание управленческих систем, которые координируют решения и действия подчиненных; работа по сплочению коллектива для совместных действий и рационального использования творческого потенциала каждого сотрудника);

- **культивирование определенных этических принципов** в организации (заметим, что личные ценности руководителя любого уровня имеют наиболее значительное влияние на все принимаемые им решения);

- **создание рациональной основы** для выстраивания иерархии ценности внешних стейкхолдеров для организации с последующей выработкой решений о последовательности действий для «ответов» на них.

В работе с внутренними заинтересованными группами есть три самых важных шага: слушать – анализировать – действовать. Последний шаг самый трудный. Многоликий, разновозрастный состав внутренних стейкхолдеров, сложный в переплетении формально-неформальных связей и противоречивости

интересов требует методов работы с мотивацией на «образовательное партнерство», систематических усилий по формированию «средового мышления», «сетевой культуры» участников образовательной деятельности и отношений.



«Центр дошкольников «Лучики» с 2007 г реализует комплексную образовательную программу «Мы вместе», которая разрабатывалась педагогами на основе анализа результатов согласованного исследования состояния образовательной среды по методике В.А. Ясвина и реализации проекта «Разработка форм сопровождения разноуровневого образовательного заказа».

В данную программу входит 15 образовательных подпрограмм (образовательные области: «Интеллектуальное развитие и познавательная деятельность», «Общение и социализация», «Художественно-эстетическое развитие в продуктивной деятельности», «Музыкально-ритмическая деятельность», «Физкультурно-оздоровительная деятельность»), которые объединены единым тематическим планированием.

При этом **комплексность** мы понимаем как:

- умение педагогов, психологов и родителей выработать единые подходы к образованию и воспитанию ребёнка;
- определение направлений совместных усилий (комплексный подход подразумевает качественный конечный результат, при участии в его достижении всех субъектов образовательного процесса);
- единство целей и задач в каждой возрастной параллели и периоде дошкольного детства в целом;
- объединение одной тематикой разных видов деятельности (речевой, двигательной, музыкальной, изобразительной, умственной и др.);
- сбалансированный подбор технологий, методов и приёмов, воздействующих на разные каналы восприятия и стороны личности ребёнка;
- учёт жизненных и временных циклов, опора на жизненный опыт ребёнка и его впечатления.

Для успешной реализации комплексной программы крайне важно ответить на вопросы: «Мы вместе – с кем?», «Кто входит и может входить в круг заинтересованных лиц, сообществ, организаций нашего Центра?».

Важнейшей по значимости и влиянию группой внутренних стейкхолдеров являются **родители** дошкольников. Структура, содержание образовательного заказа родителей, их ожидания и требования к результатам образовательной деятельности, основные типы родительских позиций определялись с помощью методов анкетирования, интервьюирования, фокус-групп, психолого-педагогического консультирования, индивидуального собеседования. На основе полученных данных корректировались цели и планы взаимодействия с различными

группами родительского сообщества по реализации комплексной программы. Принципиально для нас то, что субъектами образовательного заказа являются не отдельные люди, структуры или группы, а формирующиеся в процессе совместной деятельности сообщества: родительские, общественно-государственные, профессиональные.

«Стартовые» требования родителей к результатам освоения программы очень различны: от «дитя под присмотром», «умеющий читать и считать до 1000», «будущий успешный ученик начальной школы» до «развитый, активный, инициативный ребёнок», «ребёнок, адекватно оценивающий себя», «ребёнок, успешно взаимодействующий со сверстниками и взрослыми» и пр.). К сожалению, крайне незначительная часть родителей, приводя ребёнка в «Лучики», проговаривает запрос самого дошкольника (что ему интересно, важно, нужно).

Как «ответная реакция» на содержание родительского заказа, в практике Центра появились такие формы, как детско-родительские группы, лаборатория «Для пап и мам», мастер-классы, организованные совместно родителем и ребёнком, тьюторские часы, круглые столы и дискуссионные площадки для родителей. Кроме того, выстроена система совместного с родителями всех трёх групп (типов) мониторинга динамики индивидуальных образовательных результатов ребёнка (стартовая, промежуточная, итоговая диагностика). В процессе реализации программы педагоги приобретают принципиально новые компетенции: исследователя, тьютора, координатора, организатора деятельности.

В ходе анализа окружения Центра и круга стейкхолдеров мы пришли к пониманию, что географическое положение не предопределяет ни степень «близости» окружения, ни позиции стейкхолдеров. По сути, равнозначными в окружении Центра «Лучики» являются как «ближние», так и отдалённые школы, детские сады, учреждения культуры, обеспечивая возможности разноформатного сотрудничества. Сильным импульсом для совершенствования программы стало сотрудничество с театрами (*Театр куклы и актёра «Скоморох», ТЮЗ, театр Драмы*), музеями (*музей Славянской мифологии, областные художественный и краеведческий музеи, Тимирязевский музей леса, планетарий*), центрами национальной культуры и землячествами, библиотеками. Взаимодействие с данной группой стейкхолдеров осуществляется в процессе составления и корректировки календарно-тематического плана программы. Педагоги, работающие на возрастной параллели, в ходе планирования тематического блока оговаривают возможность организации экскурсий и мастер-классов на базе учреждений культуры, спорта, предприятий. Так происходит расширение образовательной среды Центра, а дошкольник имеет возможность на практике познакомиться с изучаемым материалом. Педагоги приглашают специалистов разных профессий (как правило, наших родителей) для углубленного изучения темы (медсестру из роддома, инспектора ГАИ, музыканта). Данная группа внешних стейкхолдеров, как правило, не предъявляет определённых требований к результатам реализации программы. Их заинтересованность и ожидания заключаются в том, чтобы

рассказать о своей организации, привлечь семью дошкольника в учреждение культуры и спорта, ознакомить с репертуаром театра (размещение афиш в Центре), планируемыми выставочными экспозициями, с расписанием спортивных секций.

*Т.С. Фисенко, руководитель
Центра дошкольников «Лучики»*

«Для Главного корпуса ДДТ «У Белого озера» проблем взаимоотношения со школами в черте г. Томска практически не существует. Имея определённый опыт работы со школами, учитывая требования включения дополнительного образования детей в процесс реализации ФГОС общего образования, ДДТ и администрация СОШ № 31 заключили Договор о возмездном оказании услуги аутсорсинга при организации внеурочной деятельности. Подписанию договора предшествовала серьёзная подготовительная работа со стороны ДДТ, в том числе был определён круг реальных и потенциальных, внутренних и внешних групп заинтересованных лиц. В качестве внутренних стейкхолдеров были определены администрация Дома творчества, педагоги, оказывающие услуги по организации внеурочной деятельности и ученики школы.

Целенаправленная деятельность с основными стейкхолдерами началась с момента формулирования школой заказа на организацию внеурочной деятельности. При личной встрече директор школы предложила с нового учебного года начать обучение 1–4-х классов по общекультурному и спортивно-оздоровительному направлениям в объёме 40 часов в неделю. Особых требований к структуре и оформлению программ, содержанию обучения администрация школы на тот момент не предъявляла (могу предположить, что ей они были неизвестны). После «ревизии» кадровых и материальных ресурсов ДДТ стало понятно – у нас нет возможности полностью удовлетворить запрос. Предварительно договорились с директором на занятия по этим трём направлениям. За лето удалось найти и принять на работу недостающего специалиста и, тем самым, обеспечить занятия по ритмике, шахматам, в театральной студии, изостудии.

До начала образовательного процесса совместно с **директором и завучем школы** был подготовлен необходимый пакет документов. Все официальные документы прошли согласование в юридическом и экономическом отделах централизованных бухгалтерий, обслуживающих Дом творчества и школу.

Для выполнения договора в полном объёме необходимо было привлечь к работе восемь **педагогов**, суметь с ними договориться. Некоторые педагоги сразу согласились заниматься со школьниками, чтобы увеличить свою тарификационную нагрузку, в перспективе решить вопрос с наполняемостью в своих учебных группах до соответствия нормативным требованиям. Руководитель изостудии охотно согласилась продолжить работу с тремя классами, которые уже два года у неё занимались в режиме групп продленного дня. Руководителя

театральной студии и педагогов-хореографов, не испытывающих проблем с наполняемостью групп, пришлось убеждать в необходимости организации внеурочной деятельности. По каждому направлению педагоги разработали программы внеурочной деятельности. С каждым из них был заключён договор возмездного оказания услуг по дополнительному образованию в школе, составлены расписания занятий, подготовлены учебные журналы и табели учёта посещаемости занятий. Ответственное выполнение нашими сотрудниками условий договора позволило школе успешно пройти проверку по внеурочной деятельности.

По окончании первого полугодия было проведено анкетирование педагогов с целью выяснения плюсов и минусов в организации внеурочной деятельности и определения её дальнейших перспектив. Затем организовано тематическое совещание, на котором обсуждались итоги проделанной работы. По общему мнению плюсов внеурочная деятельность даёт больше, чем минусов. Так, для семей с финансовыми затруднениями это возможность бесплатного посещения детьми занятий по разным направлениям деятельности, улучшений их образовательных возможностей.

Внеурочная деятельность позволила более эффективно использовать помещения ДДТ, занятость кабинетов между сменами. Для педагогов – это дополнительные учебные часы, возможность увеличения заработной платы. Однако сложностей значительно больше. Если глубоко «погружаться» в эту деятельность, от ДДТ потребуется много ресурсов (кадровых, организационных, административных, управленческих и др.). Начинать надо с экономического отдела, чтобы грамотно составить калькуляцию оказываемых услуг и получать от этого законную прибыль. Учебный план внеурочной деятельности в школе необходимо составлять совместно с ДДТ: он должен основываться на количестве часов, заложенных в программах и необходимых для их качественной реализации. Нужна систематическая работа с классными руководителями начальных классов и родителями школьников через разные формы взаимодействия, что повысит значимость внеурочной деятельности и решит проблему посещаемости занятий. К формированию учебных групп привлекать педагогов ДДТ, при этом учитывать экономическую целесообразность количества создаваемых групп. Обеспечить информационную составляющую внеурочной деятельности: проведение родительских собраний, наглядное оформление стендов с разными материалами, выставки работ, афиши на отчётные мероприятия, распространение информации через сайты».

И.И. Толкачёва, зам.директора по УВР

КАК СТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ?

В условиях рынка определяющим условием успешности организаций дополнительного образования детей являются отношения взаимодействия со стейкхолдерами. Напомним, что категория *взаимодействие* отражает процессы воздействия различных объектов друг на друга, их взаимную обусловленность, изменение состояния, взаимопереход, а также порождение одним объектом другого. Кроме того мы знаем, что:

- взаимодействие выступает как *интегрирующий фактор*, посредством которого происходит объединение частей в определенный тип целостности;
- взаимодействие обуславливает *развитие* и саморазвитие, самоорганизацию объектов, что означает невозможность навязывания их вне внутрисистемных изменений;
- взаимодействие является *инструментом, способствующим инновациям* во всех процессах, но в большей степени в создании результатов деятельности организации, а также *усиливающим ориентацию стратегических решений* на устойчивость как внутри, так и вне организации.

Однако главное – это то, что развитие практики взаимодействия со стейкхолдерами (внешними и внутренними) является одним из важнейших показателей роста *коллективной социальной ответственности организации*. На этой основе определяются принципы управления и методы построения отношений со стейкхолдерами ДДТ, а также взаимосвязи между ними.

Среди принципов следует назвать, прежде всего, известные стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами (*Стандарт AA1000SES*):

- *существенность*, что означает для организации умение выделять среди всех взглядов, потребностей и ожиданий стейкхолдеров наиболее значимые для сохранения и воспроизведения ценностей дополнительного образования детей и своей миссии;
- *вовлеченность*, понимаемую как участие заинтересованных сторон в выработке ответственных стратегических решений в целях достижения устойчивого развития;
- *гибкое, но ответственное реагирование* на запросы стейкхолдеров, имеющих для них и самой организации важное значение, что предполагает наличие множества целей и вариантов развития событий.

Помимо этих трех принципов для развития практики взаимодействия организаций дополнительного образования детей со стейкхолдерами целесообразно учесть еще 4 принципа:

- *системность, наличие обратной связи, целеполагание,*
- *гармонизации и гуманистичности* в построении отношений со стейкхолдерами с учетом не только их явно выраженных интересов, но и пожеланий;

- *открытость* коммуникаций при рассмотрении не только возможностей сотрудничества, но и проблем, рисков, потенциальных конфликтов;
- *проактивность* в изменении параметров взаимодействия для предотвращения проблем или угроз.

Принципы – основа и ориентир эффективности взаимодействия. Не менее значим выбор методов построения отношений и соблюдение определенного порядка действий по управлению взаимодействием.

Методы построения отношений условно разделяются на методы взаимодействия с внешними и внутренними стейкхолдерами.

Самый известный и распространенный метод построения внешних отношений – установка **партнерских связей** со стейкхолдерами (неформальных коалиций). Каждая организация заинтересована в наиболее эффективной форме партнерских отношений, но существующие трудности с привлечением партнеров для сотрудничества и сохранения этих отношений на долгосрочный период пока не получают должного развития. Не сложился на сегодняшний день и механизм мониторинга партнерских отношений и их эффективности.

Большой доступностью для использования характеризуются столь же традиционные методы «**коммуникации**» и «**консультативной помощи**» или, точнее, это один вариант, сочетающий в себе эти два процесса. Однако для них показателен особый риск перехода на простое обслуживание интересов, что может «потянуть за собой» весь ресурс организации.

Влияние этого риска снижает:

- непрерывная и постоянная работа по *отслеживанию, изучению, анализу*, окружающего организацию контингента стейкхолдеров и их ожиданий;
- специально организованная деятельность по *предвосхищению ожиданий и запросов заинтересованных лиц*, но не для их обслуживания, а с целью воздействия на них и вовлечения в диалог по достижению общего понимания, совместного знания и модели взаимодействия. Достичь общности – значит найти баланс интересов по цели и задачам на установленный период времени (например, по проектированию и реализации программ дополнительного образования детей определенного содержания, уровней и/или профилей).

Постепенно осваиваются методы не только взаимоучета интересов, но и согласование действий в части **маркетинговых исследований, рекламы и связи с общественностью**.

Перспективным в плане эффективности является метод взаимодействия под названием «**обучающий консалтинг стейкхолдеров**» в интересах рынка услуг дополнительного образования детей в границах конкретной территории. Смысл этого метода – оказание консультационных услуг, при котором решаются актуальные для конкретной группы заинтересованных лиц задачи через «обучение на рабочем месте», «без отрыва» от основной деятельности; осваиваются новые ключевые компетенции, необходимые для выполнения работ, происходят организационные изменения; накапливается опыт долгосрочных партнерских

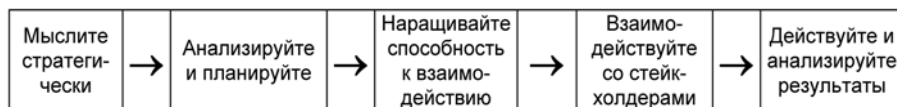
отношений. Этот подход приемлем для работы как с внешними стейкхолдерами, так и для внутриорганизационной работы (но при условии сложившейся практики командности). Однако этот вариант взаимодействия обязательно предполагает мониторинг состояния конкурентной среды в сфере услуг дополнительного образования детей.

Методы не предназначены непосредственно для решения конкретных задач. Для этого существует разнообразная совокупность единичных **инструментов и способов воздействия**. К таковым относятся опросы, собрания, телефоны доверия, СМИ, в том числе корпоративные журналы или газеты, интранет, индивидуальные приемы и встречи, публичные отчеты, презентации, телеконференции, форумы, конференции, совместные исследования, членство в профессиональных российских и международных союзах и организациях, совместные с клиентами советы, официальный сайт организации, городские и районные мероприятия, праздники, соревнования, конкурсы для жителей и т.д.

Как показала практика, независимо от выбора методов и категории группы, на которые они направляются, важно соблюдать этические *нормы деловых отношений*:

1. Учет мнений всех заинтересованных сторон.
2. Уважать право всех стейкхолдеров быть услышанными.
3. Отчитываться перед ними за свои решения и действия.
4. Существенность или совместное определение (организация и стейкхолдеры) значимости проблем, на которые направляются усилия.
5. Адекватность выбора решения (учет ресурсов и своих возможностей).
6. Ответственность за результаты и последствия деятельности.
7. Постоянное обучение сотрудников организации.
8. Ориентация на устойчивость развития взаимодействия.
9. Опора на честность в оценке своих ресурсов и возможностей.

Инициатором взаимодействия с внешними стейкхолдерами должна выступать организация, следуя своему стратегическому выбору, целям развития, четкости принятых планов и составленных прогнозов. Управление процессом вовлечения стейкхолдеров во взаимодействие представляет собой **цикл этапов**, следование по которым обеспечивает эффективность. Согласно рекомендациям по взаимодействию со стейкхолдерами, разработанным ЮНЕП (www.accountability.org.ur), этот повторяющийся цикл этапов выглядит следующим образом:



Освоение рекомендованной схемы на практике позволило внести некоторые уточнения. Для организаций дополнительного образования детей последователь-

ность действий по построению взаимодействия со стейкхолдерами должна начинаться с создания собственного информационного ресурса или базы данных об имеющихся документах, методиках, опыте взаимодействия со стейкхолдерами других организаций и собственными наработками, а далее следует:

- 1) определить существенные вопросы, приоритетные проблемы, которые предполагается решить с учетом выбранной стратегии;
- 2) постоянно анализировать и планировать ограниченное количество стейкхолдеров (определив индекс влияния), руководствуясь критериями пользы и выгоды от сотрудничества;
- 3) сформулировать цели в области взаимодействия;
- 4) разработать план и график взаимодействия;
- 5) выделить приемлемые формы и способы взаимодействия;
- 6) изучить существенные аспекты и ожидания стейкхолдеров, определить перспективы и риски;
- 7) внедрять и осваивать полученные знания (проектировать процесс организации взаимодействия);
- 8) измерять, контролировать, оценивать результативность своих действий;
- 9) вносить коррективы в формулировки, исправлять схемы, оценивая изменение удовлетворенности и интересов стейкхолдеров, наращивая и укрепляя свой потенциал взаимодействия.



«Сетевая образовательная программа «Формула творчества: инициатива, исследование, проектирование, сотрудничество» реализуется с 2008 г, изначально в формате инновационного проекта, с 2010 г. – в формате программы, с 2011 г. – в статусе городской программы (утверждается приказом руководителя департамента образования администрации г. Томска).

Идея реализации инновационного проекта «Формула творчества» появилась у инициативной группы сотрудников ДДТ «У Белого озера» из понимания необходимости проявления и объединения потенциалов разных сфер и ступеней образования в интересах ребёнка и подростка. В процессе успешной апробации проекта и его презентации в инновационном образовательном сообществе, инициативная группа встретила с интересом НОЦ «Институт инноваций в образовании» к разработке сетевых образовательных программ и интересом ТГУ к проектам, ориентированным на взаимодействие вузов и школ в рамках регионального проекта «Использование инновационного потенциала взаимодействия вузов и школ для создания Открытого образовательного пространства региона».

Программа «Формула творчества» направлена на порождение, реализацию и презентацию участниками индивидуальных образовательных инициатив в широких областях культуры, искусства, социально-значимой деятельности

(театр, музыка, литературное творчество, журналистика, изобразительное и прикладное творчество, социальное проектирование, ИКТ), пробы и выбора в творческой деятельности. Она выстроена особым образом: не по предметному, а по смысло-деятельностному принципу, по сезонам (модулям), с межсезонным сопровождением. Модули «Погружение», «Лабораторный», «Презентационный» организуют деятельность обучающихся по вхождению в программу, проявлению собственных целей и смыслов, реализации идей в продукты и получению обратной связи. В базовых модулях особое внимание уделяется способам организации образовательной деятельности, обеспечивающим возможность становления у участников программы субъектной позиции по отношению к собственному образованию.

Сетевыми партнёрами в реализации программы согласно договору выступают:

- организации (ТГУ НОЦ «Институт инноваций в образовании», ТГУ Факультет психологии, ТГУ Филологический факультет, вузовский клуб ТГАСУ, Областной центр дополнительного образования детей, Молодежный парламент Томской области, Театр куклы и актёра «Скоморох» им. Р. Виндермана, ТЮЗ, Томский институт бизнеса, 8 школ г. Томска, 3 школы районов Томской области);

- группы и «персоны» (студенты, преподаватели вузов, представители учреждений культуры, искусства, предприниматели, члены общественных организаций и творческих сообществ).

Перечень партнёров ежегодно пополняется, и поэтому задача управления взаимодействием заинтересованными сторонами является одной из ключевых для координационного совета программы. Приоритетным направлением управления взаимодействием является выявление позиций стейкхолдеров, предмета их заинтересованности, требований к результатам взаимодействия, определения сфер влияния на программу.

По существу, участники инициативной группы (впоследствии – координационного совета программы) выступили и остаются основными внутренними стейкхолдерами сетевой программы, могут и должны взять на себя ведущую роль в интеграционных образовательных процессах, преобразуясь из системы «кружков» и «образцовых коллективов» в систему педагогической поддержки и социализации воспитанников в современной сложной и многовекторной социально-образовательной реальности.

К настоящему времени сложилась определённая рабочая система (годовая циклограмма) взаимодействия со стейкхолдерами, направленная на поиск заинтересованных сторон, обмен информацией, инструктирование, вовлечение в процесс проектирования и реализации программы, организационные процессы, анализ результатов и эффектов реализации программы и партнёрского взаимодействия.

Формы взаимодействия со стейкхолдерами программы

Аспект взаимодействия	Формы взаимодействия
Поиск заинтересованных сторон	Рассылки информационных писем, пресс-релизов, буклетов, размещение информации на сайте, встречи с представителями организаций. Заключение договоров
Обмен информацией	Проектные, разработнические семинары, мозговые штурмы, круглые столы с участием представителей организаций и «персон» (координаторы программы в ОУ, учителя, преподаватели, тренеры, мастера, эксперты). Ведение групп в социальной сети «Вконтакте», работа с сайтом, работа со списками обучающихся (уточнение и корректировка областей образовательного запроса, тем проектных работ)
Инструктирование	Рассылка положений, планов проведения отдельных этапов программы, инструктаж тьюторов, преподавателей, сопровождающих и обучающихся. Просмотр тематических роликов.
Индивидуальное и групповое сопровождение	Консультации по запросу (индивидуальные и групповые), мастер-классы, тренинги, семинары для обучающихся с участием педагогов, ведение группы в социальной сети «Вконтакте», работа с заявками
Вовлечение в процесс проектирования и реализации программы	Проектные, разработнические, экспертно-аналитические семинары, мозговые штурмы, круглые столы (синхронизация интересов стейкхолдеров и координаторов программы, совместная разработка содержания программы и конкретных этапов программы на текущий учебный год, определение запроса на преподавателей и темы мастер-классов и семинаров, разработка критериев и процедур экспертизы, анализ степени удовлетворённости образовательными результатами)
Организационные процессы	Заключение договоров, планирование, оповещение, составление расписания очных «сезонов» (сессий) и межсезонных мастер-классов и консультаций, создание рабочих групп, создание сценариев образовательных событий, приём и обработка заявок, организация экспертизы)
Анализ результатов и эффектов реализации программы и партнёрского взаимодействия	Организация «обратной связи» и рефлексии (анкетирование, интервьюирование, сбор отзывов и статистических данных). Анализ статистики и данных «обратной связи». Экспертно-аналитические и проблемные семинары с участием всех групп стейкхолдеров

Основными **заказчиками** программы по факту являются НОЦ «Институт инноваций в образовании» ТГУ и департамент образования администрации г. Томска.

Несмотря на общепринятую терминологию общеобразовательные учреждения-партнёры по факту, скорее, являются **клиентами**, т.е. **потребителями услуги** «Сетевая программа».

Партнёрская позиция наиболее отчётливо проявляется во взаимодействии с сообществами – творческими группами, организациями, представителями организаций (преподавателями вузов, сотрудниками учреждений культуры и искусства, педагогами).

Однако нам представляется принципиально важным не только (и не столько) классификация и ранжирование стейкхолдеров (хотя эти действия задают векторы взаимодействия и определяют формы работы с каждой из групп), сколько проявить *прецеденты изменения их позиций* и расширения их спектра. Рассмотрим данные прецеденты.

Изменение «стейкхолдерской позиции» ТГУ (на материале интервью с Е.А. Сухановой, зам. проректора по УР, и.о. директора НОЦ «Институт инноваций в образовании» ТГУ)

Отношение Института инноваций в образовании при ТГУ к программе «Формула творчества» изменялось с самими преобразованиями в университете. Изначально это был *дружески-патронажный* интерес, и начинался он с того, что в 2008 г. университет решил поддержать инициативную группу авторов проекта программы в разработке самостоятельной проектной идеи.

В 2011–2012 гг. возник содержательный и *продуктивный* интерес. Это было связано с получением ТГУ заказа от администрации Томской области о реализации проекта «Взаимодействие школ и вуза». Интерес был связан и с мониторингом результативности проекта о взаимодействии: в чем специфика взаимоотношений школьного, дополнительного и высшего образования; как строить программу для того, чтобы каждый реализовывал свои задачи; каким образом можно усовершенствовать саму программу. Кроме того, на материале «Формулы творчества» проводились исследования о том, как реализовывать подобные программы и как сделать этот опыт тиражируемым.

На тот момент университет не мог найти своего места в программе, а значит не готов был делать финансовые вложения.

В данный момент отношение Университета к программе качественно изменилось. Теперь мы можем наблюдать совершенно конкретный запрос от Университета, а значит и конкретные требования к результатам.

1. Университет заинтересован в детях, имеющих опыт проектно-исследовательской деятельности и участвующих в различных университетских программах. Как результат – получение абитуриента, готового к обучению в ТГУ (обладающего навыками проектно-исследовательской деятельности и самообразования, с активной жизненной позицией). Желание получить подготовленного абитуриента связано с планами университета, касающимися изменения образовательного процесса в сторону проектно-исследовательской деятельности и индивидуальных траекторий. И как следствие, университет видит программу как устойчивый механизм воспитания «своего» абитуриента. Программа выступает системным, устойчивым механизмом взаимодействия.

2. На данной программе отрабатывается особая модель образовательной деятельности, в которой участвуют не только представители образования, но и социальные организации, предприниматели, деятели культуры. На наш взгляд, именно этот фактор при доведении программы до тиражируемого уровня делает ее наиболее востребованной.

3. Выработка на примере программы механизмов сетевого взаимодействия, перераспределения финансов, типов нормативных документов (управленческий уровень).

4. Формирование профессионального сообщества вокруг «хорошего» образования, которое готово участвовать в подобных проектах. Расширение партнерской профессиональной среды».

Хотелось бы отметить, что во многом поворотным пунктом в изменении качества взаимодействия с ТГУ стала презентация программы «Формула творчества» в рамках Совещания с участием заместителя министра образования РФ Е.А. Толстиковой по вопросу участия НИ ТГУ и НИ ТПУ в развитии сферы образования Томской области.

Реальным стейкхолдером программы с этого года выступает ТГУ, а не только отдельные его структуры. Реальное воплощение данного масштабирования – распоряжение ректора ТГУ о добавлении 10 баллов к результатам ЕГЭ 11-классникам, ставшими лауреатами научно-практической конференции «Формула творчества».

Исходя из ожиданий и запросов университета, можно выделить места влияния ТГУ на программу.

1. Структура программы, деятельностный принцип построения образовательных модулей («Погружение», «Лабораторный», «Аттестационный», «Тьюторское сопровождение») по общей модели сетевых программ, курируемых ТГУ.

2. ТГУ в максимальной степени влияет на требования к результатам освоения программы и, следовательно, на содержание обучения. Так, особые «бонусы» от ТГУ к лауреатам научно-практической конференции «Формула творчества» определяют вектор особого внимания к формированию проектно-исследовательских компетенций обучающихся.

3. Университетское сообщество влияет на качественный состав преподавателей, ведущих мастер-классов, координаторов программы за счет проведения рефлексивно-аналитических семинаров.

4. Благодаря Университету становится возможным расширить количество площадок для презентации и экспертизы программы за счет выхода на конференции, семинары различного уровня и формата.

Театр куклы и актёра «Скоморох» им. Р. Виндермана: от сотрудничества на уровне «персон» и предоставления статусной площадки для итогового события – к формулированию собственного интереса, условий дальнейшего сотрудничества и разработке проекта по инициативе театра.

Сотрудничество с Театром куклы и актёра им. Р. Виндермана «Скоморох» развивается с 2011 года. Инициатором сотрудничества выступила М.В. Дюсьметова, актриса театра, заслуженная артистка России, давний друг и партнёр ДДТ по различным проектам. В 2012 г. в реализацию программы включились актёры театра в роли ведущих мастер-классов, был заключён договор о сотрудничестве с театром. Главным предметом взаимодействия с театром стало

итоговое аттестационное образовательное событие участников программы – Фестиваль «Встреча». Для проведения фестиваля театр ежегодно предоставляет свою сцену и обеспечивает сопровождение мероприятия всеми службами театра.

Ценность подобного сотрудничества бесспорна для координационного совета программы, поскольку выступление с самостоятельной творческой постановкой на профессиональной, «статусной» сцене театра позволяет значительно наращивать профессиональные компетенции обучающихся, расширяет образовательные возможности ребёнка, гармонизирует его самооценку.

Однако при этом интерес театра как организации во взаимодействии был практически не проявлен, и сотрудничество носило характер «культурной благотворительности».

В этом году администрация театра твёрдо обозначила область своей заинтересованности и условия взаимодействия – реализация социально-значимых проектов с реальной и потенциальной зрительской аудиторией. Было организовано несколько встреч инициативной группы театра «Скоморох» и координационного совета сетевой программы, в ходе которых интересы и потребности обеих сторон конкретизировались в плане работы со зрителями и проект «Моя театральная семья».

Проявление собственного запроса театра, обсуждение возможных форматов и желаемых результатов взаимодействия оказали значительное влияние на качество и формы реализации сетевой программы.

1. В рамках ответа на этот запрос театра было организовано качественное взаимодействие участников двух итоговых событий, которые прежде проходили автономно (фестиваль «Встреча» и фестиваль социальных инициатив «Твоя идея – твоя реальность»). Условием проведения фестиваля искусств на сцене «Скомороха» администрация театра определила помощь участниками программы «Формула творчества» в организации досуга юных зрителей перед спектаклем. Эту помощь театру оказывали участники фестиваля социальных инициатив – организаторы игровых программ. Подобный формат работы позволил ребятам-организаторам игровых программ переформатировать свои идеи в социально-ориентированные проекты и приобрести социально-значимые компетенции.

2. Проект «Моя театральная семья», инициированный театром, по мнению координаторов программы, может оказать влияние на формирование новой целевой группы участников программы – семей, родителей обучающихся. Исходя из анализа результатов реализации данного проекта, будут рассматриваться различные варианты дальнейшего сотрудничества с театром в рамках программы **«Школы, УДОД: от “сертификатного” и “массового” принципов к целостному запросу на сопровождение и ПК педагогов».**

Несмотря на многочисленные переговорные площадки с координаторами и педагогами по прояснению ценностей и смыслов разворачивания самостоя-

тельных проектных и исследовательских инициатив школьников (особенно в условиях внедрения новых ФГОС), инерция формального и массового подхода продолжает сохраняться. Педагоги, чьи воспитанники участвуют в программе, результатом участия видят преимущественно сертификаты о её освоении и призовые места на аттестационных мероприятиях. Основным стимулом для участия школы в сетевой программе является возможность повышения одного из показателей эффективности учреждения в соответствии с дорожной картой (участие в сетевых программах и проектах) и «массовость» этого участия. В связи с этим нередки случаи, когда на каждый из сезонов (сессий) программы приходят новые дети (взамен выбывших), «самостоятельный проект» одного ребёнка выполняет другой, а на итоговом событии презентует третий. Обеспечение качественного взаимодействия в рамках программы держится преимущественно на личной инициативе педагогов. Соответственно, немаловажной задачей программы становится формирование **инициативной позиции педагога**. Другой проблемой во взаимодействии с педагогами является *дефицит культуры и профессионализма* в сопровождении личных образовательных инициатив детей, а зачастую, *восприятие инициативы как помехи* в отлаженном образовательном процессе.

Наличие этих проблемных зон значительно влияет на результативность освоения школьниками программы. В то же время прецеденты реального партнёрского взаимодействия позволяют выдвинуть гипотезу о том, что организация форм обучения педагогов, нацеленных на приобретение ими компетенций в сфере тьюторского сопровождения детской инициативы, проектно-исследовательской деятельности, не только определяют количественный и качественный результат освоения программы детьми, но и способствуют изменению позиции данной группы стейкхолдеров, появлению запроса на сопровождение профессионального развития педагогов. Этот запрос может быть удовлетворён только с использованием ресурсов нескольких организаций-партнёров, включая департамент образования администрации г. Томска.

Д.А. Борисанова, методист МАОУ ДОД ДДТ

«У Белого озера», координатор сетевой программы

Драматическая студия «Зеркало» – творческий коллектив с более чем 23-летней историей. Студия – это особый «организм»: здесь не просто занимаются ребята, увлечённые театром, здесь дети и подростки проживают целую жизнь, учатся, ссорятся, влюбляются, выбирают профессию, находят друзей на всю жизнь. Сюда выпускники возвращаются уже в качестве педагогов и приводят своих детей. С 2003 г. коллектив студии носит звание образцового.

Основными **внутренними долгосрочными стейкхолдерами** содержания деятельности драматической студии «Зеркало», безусловно, являются сами дети и подростки, их родители, а также администрация ДДТ «У Белого озера». В студии «Зеркало» принято решать вместе со студийцами возникающие

вопросы и проблемы, обсуждать, планировать и анализировать деятельность коллектива. В начале учебного года на общем собрании коллектива мы со студийцами определяем приоритетные направления деятельности на учебный год (проекты, спектакли, работа со стейкхолдерами, участие в фестивалях и т.д.). Эти направления определяются исходя из интересов самих ребят, их желания, запросов, интересов всего коллектива студии (в том числе, важности и необходимости поддерживать высокую профессиональную планку образцового коллектива), пожеланий родителей, а также интересов и приоритетов педагога и руководителя коллектива.

Запросы и интересы детей и родителей я определяю методами *опроса, анкетирования, фокус-группы*. Так, анкетирование и экспресс-опрос во всех группах студии по изучению запроса и мотивации детей показал, что для нынешних студийцев, как и для ребят прежних поколений студии, ценно проявление своей творческой инициативы, развитие творческих и организаторских способностей, ориентация на общественную значимость деятельности коллектива, реализация своих замыслов (проектов), демонстрация своих знаний и умений в коллективе, совместные проекты с разными группами.

В прошедшем учебном году была выявлена проблема сформированности в коллективе устойчивых признаков карьерной образовательной среды (ориентация на внешние достижения, интенсивная «профессиональная деятельность», «профессиональные» взаимосвязи и др.) при наличии высокой потребности детей в организации внутренней жизни коллектива, формировании дружеских связей. Мы поставили перед собой задачу изменения образовательной среды студии, переориентации её типа из карьерного в творческий с помощью увеличения доли самостоятельных творческих инициатив студийцев, организации внутренних неформальных событий, возрождения традиций коллектива. Мы понимаем, что это длительный процесс, рассчитанный не на один год. Самое сложное в нём – соблюдение баланса в насыщенной «внутренней», неформальной жизни студии и поддержание статуса практически профессионального образцового коллектива, связанного с интенсивными репетициями, участием в конкурсах и фестивалях, в том числе, выездных.

Поскольку деятельность студии является разносторонней и многоплановой (постановка и показ спектаклей, игровых программ, проведение новогодних елок, участие в творческих проектах), мы обычно не испытываем дефицита во внешних заинтересованных лицах и организациях. В группу постоянных (долгосрочных) **внешних стейкхолдеров** драматической студии входят администрация Октябрьского района, Центр дошкольников «Лучики», детские сады и школы Октябрьского р-на, ТЮЗ. Ежегодно появляются и новые внешние стейкхолдеры, заинтересованные в сотрудничестве со студией (школы, детские сады, коммерческие досуговые организации). Эта группа стейкхолдеров, как правило, заинтересована в наших творческих «продуктах»: спектаклях, игровых программах и чётко формулирует заказ на проведение конкретного мероприятия,

театрализованного представления, мастер-класса, показ спектакля. Для нас эта группа стейкхолдеров очень важна, поскольку коллектив студии имеет возможность, с одной стороны, самостоятельно зарабатывать средства на участие в выездных фестивалях и конкурсах, с другой стороны, попробовать свои творческие силы на разных зрительских аудиториях. Для меня как педагога это ещё и средство социализации воспитанников (формирование организационных, коммуникативных, деловых компетенций).

В этом учебном году мы получили предложение о сотрудничестве от коммерческой досуговой организации Семейный центр «Матрешка» (театральное кафе). Мы с удовольствием согласились, так как для коллектива – это новая сценическая площадка, возможность работы с другой целевой аудиторией зрителей (дети с родителями) и возможность заработать средства для поездок. Нами была достигнута устная договорённость, согласно которой «Зеркало» выступает в театральном кафе с театрализованными и игровыми программами не чаще двух раз в месяц, а администрация Семейного центра обеспечивает зрительскую аудиторию. Новый опыт оказался интересным для всех сторон: администрации «Матрёшки», зрителей и студийцев. Но вскоре возникли серьёзные проблемы: нас стали просить выступать дважды в неудобное для коллектива время, зачастую приходилось работать с полупустым залом. Частые выступления стали мешать образовательному процессу и климату в коллективе (перенос и сокращение репетиций, пропуски занятий в школе, недовольство родителей, отсутствие свободного времени у студийцев).

Я всерьёз задумалась над тем, что даёт коллективу взаимодействие с внешними стейкхолдерами и чем приходится во имя него жертвовать, в чем совпадают, а в чём различаются наши цели и интересы. Иными словами, как ранжировать значимость стейкхолдеров и как строить с ними работу в интересах коллектива. Изучив материалы «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» и «Диалог со стейкхолдерами» (практическое руководство по взаимодействию со стейкхолдерами), я поняла значимость и необходимость серьёзной целенаправленной работы в этом направлении: выявление интересов всех заинтересованных сторон, ранжирования их по значимости для коллектива, определения разных уровней вовлечения заинтересованных сторон во взаимодействие.

При этом крайне важно, чтобы наши интересы были взаимовыгодными. Коллектив студии заинтересован не только в еженедельных показах готовых спектаклей, но и в спонсорской поддержке детских инициатив (проекты, постановки), создании новых совместных проектов. Как показала практика, внешние стейкхолдеры, ориентированные на готовый «продукт», ориентированы и на краткосрочное, временное сотрудничество (выполнение их заказа). Таким образом, «чёткий заказ» стейкхолдера, как правило, является признаком ориентации на краткосрочность сотрудничества и его «однолинейность». Когда востребованной является только одна из возможностей направлений деятельности коллектива.

Более «размытые» предложения о сотрудничестве («слышали о вашей студии, видели спектакли, хотелось бы сотрудничать, но пока не знаем, как») чаще становятся залогом долгосрочного и более содержательного взаимодействия, выявления взаимных интересов и ресурсов.

Интенсивное сотрудничество с внешними стейкхолдерами оказывает значительное влияние на взаимодействие с внутренними стейкхолдерами (детьми, родителями), помогает уточнить их запрос, выявить интересы и требования, определить точки напряжения.

Благодаря сложившейся проблемной ситуации во взаимодействии с Семейным центром «Матрёшка» с очевидностью проявился детский и родительский запрос. Дети: развитие творческих способностей студийцев, участие в социально-значимых проектах, позволяющих реализовать знания и умения, полученные в процессе занятий в студии, раскрытие в себе новых качеств и способностей (постановщика, организатора мероприятий для коллектива и т.д.). Родители: снятие зажимов, исправление дефектов речи, индивидуальные достижения детей. Общее требование родителей и детей: создание творческой среды студии, благожелательной к детям, возможность успешно совмещать учёбу и занятия в студии, формирование дружеских связей и отношений.

Безусловно, запросы внешних и внутренних стейкхолдеров во многом разнятся, но есть и точки пересечения: творческие площадки наших партнёров могут стать местом реализации творческих и социальных инициатив студийцев. Социально-значимые компетенции, приобретаемые ими при взаимодействии с разными целевыми аудиториями, имеют особую ценность для большинства родителей.

Границы взаимодействия с внешними партнёрами, реализация их запросов должны определяться тем, в какой мере это взаимодействие может «работать» на запросы детей и родителей или, по крайней мере, «не навредить». Совместно с детьми мы обсудили ситуацию, расставили приоритеты и приняли решение, что работа с внешними стейкхолдерами должна быть избирательной, т.е. мы соглашаемся выступать только тогда, когда у нас есть время и это не мешает нашим планам и проектам.

Таким образом, я могу высказать гипотезу о том, что для организации продуктивного взаимодействия с внешними стейкхолдерами в процессе проектирования творческой образовательной среды драматической студии необходимыми становятся задачи ранжирования их по значимости, определения параметров взаимодействия (краткосрочные, долгосрочные) и календарного планирования мероприятий.

Продуктивной для организации взаимодействия с внешними стейкхолдерами для нашего коллектива стала практика формирования инициативных групп воспитанников по интересам:

- организация массовых праздников на площадке ДДТ по запросу администрации ДДТ, школ и предприятий Октябрьского района;

- постановка спектаклей и театрализованных программ для дошкольников по запросу Центра дошкольников «Лучики», детских садов;
- организация внутрестудийных праздников, традиционных мероприятий и КТД (Рождественский вечер, День Святого Валентина, Праздника посвященного 8 Марта и Дни именинников, День театра и др.).

Работа в инициативных группах позволила студиям реализовать свои знания и умения, полученные в процессе занятий в студии, раскрыть в себе новые качества и способности, самореализоваться в творческой, социально-значимой и полезной деятельности. А самое главное, что каждый ребенок имеет возможность проявить себя в разных проектах и мероприятиях, в разных социальных ролях.

Предполагаю, что в скором времени определится ещё одна инициативная группа, которую условно можно назвать «гастрольной». Она будет обеспечивать организацию выездных спектаклей и программ по заказу временных внешних стейкхолдеров и совмещение этой деятельности с другими режимами творческой жизни драматической студии. Работа в этой группе будет интересной, важной и ценной для ребят, проявляющих интерес к менеджерской деятельности: выявлению спроса, ценообразованию, согласованию и ранжированию интересов, оформлению договорных отношений.

В целом взаимодействие с внешними стейкхолдерами обогащает образовательную среду студии, делает её более насыщенной, вариативной, многоукладной и полифункциональной, значимой для студийцев, работает на такие параметры, как обобщенность и осознаваемость среды субъектами образовательного процесса. Увеличение степени свободы и активности воспитанников в среде создает комплекс возможностей для формирования среды творческого типа.

О.В. Горбачева, педагог дополнительного образования, руководитель образовательной драматической студии «Зеркало»

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА РАЗВИТИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

Сегодня с уверенностью можно сказать, что все организации дополнительного образования детей работают в неопределенной окружающей среде. Неопределенность не относится к временным и проходящим явлениям жизни, а относится к обязательным компонентам современных тенденций общественного развития, интенсификации социальных взаимодействий, разномасштабных реформ, социальных противоречий и конфликтов. Соответственно, управление любыми социальными организациями, включая образовательные, должно обеспечиваться как формированием качеств необходимых для преодоления и предупреждения негативных последствий этой неопределенности среды, так

и соответствующей внутренней организационной структурой. Как минимум для каждой конкретной организации дополнительного образования детей это означает: усиление функции планирования и прогнозирования; разработку внутренней структуры организации с учетом особенностей ее окружающей среды; увеличение степени дифференциации и интеграции подразделений; освоение философии маркетинга и, в целом, расширение своих возможностей по осуществлению связей со всеми группами и отдельными заинтересованными лицами (стейкхолдерами), выступающих в качестве носителей и выразителей образовательно-культурных потребностей (социального заказа на образование и/или дополнительного образования детей).

Известно, что существующая доминанта функциональных ориентаций структурных подразделений и специалистов организаций дополнительного образования детей приводит к тому, что все они заинтересованы в большей степени в эффективности выполнения только собственных задач. Ответственность за общий результат не осознается или игнорируется, и каждый отвечает за себя. Поэтому в организациях этой сферы образования всегда существовала вероятность возникновения внутренней конкуренции (как в отделах, так и между педагогами) и даже конфликтов между подразделениями.

Во многом эта особенность препятствует инновационной деятельности и способствует усилению общего сопротивления предложениям по перспективам развития со стороны руководства организации. Реакции на новые социальные вызовы, изменения требований заказчиков или образовательно-культурные запросы скорее можно характеризовать как избирательные и заторможенные. Предпочтение всегда отдавалось стабилизации упорядоченной деятельности в рамках объединений по интересам с целями, ограниченными позицией педагога-автора образовательной программы. Отсюда и еще одна проблема организаций дополнительного образования детей – сложность согласования действий, обмен информацией и координации подразделений, что предопределяет сохранение вертикальной топологии (сверху вниз) оргструктуры управления. Очевидно, что эта структура мало пригодна для тех организаций дополнительного образования детей, которые сегодня задумываются о необходимости постоянного обновления ассортимента и спектра своих предложений по образовательным услугам и результатам своей деятельности, но и для территориально разбросанных организаций (оформленных в разных комбинациях филиалов).

Альтернативой является *процессно-ориентированная структура*. Международный стандарт ИСО 9000:2000 определяет *процесс* как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих *входы* и *выходы* (вход – ресурсы, выход – продукты и услуги).

Стоит обратить внимание на то, что:

- основой любого процесса является *целенаправленность, взаимодействие и последовательность* исполнения работ (функций, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для *потребителя*;

- требования к результатам процесса предъявляют *клиенты процесса* (потребитель продуктов/услуг);

- любой процесс (основной или вспомогательный) объединяет одну или более связанных между собой отдельных процедур или функций, которые совместно реализуют некую задачу в рамках организационной структуры. Процесс может выполняться в пределах одной организационной единицы, охватывать несколько единиц или даже несколько различных организаций;

- количество процессов должно соответствовать поставленным *целям*, необходимых для осуществления деятельности определенного вида, а выполнение целей всех процессов приводит к достижению целей организации;

- для процессно-ориентированной структуры обязательным становится *проектный характер*, а это неизбежно влечет *перераспределение обязанностей* между структурными подразделениями организации, *выстраивание нового разделения труда* с целью соорганизации всех участников образовательной деятельности и отношений на достижение общей цели;

- любой процесс становится управляемым, когда появляется *ответственный* за него и его результаты (напомним, что за результаты в дополнительном образовании детей отвечает не только педагог и/или организация, предоставляющая образовательные услуги, но каждый участник образовательной деятельности и отношений, имеющий полномочия вносить изменения в любую часть «своего» процесса);

- *участниками (исполнителями) процессов* являются, прежде всего, сотрудники организации, выполняющие в процессе определенные обязанности (действия), включая внешних, не входящих в штат организации (консультанты, аудиторы и т.д.) и ее организационные звенья (структурные подразделения – отделы). Не менее важно помнить и о *ролях* родителей и детей как субъектов образовательной деятельности и отношений в организации, наделенных определенными *обязанностями*, которые они могут исполнять в тех или иных процессах, подчиняясь определенным правам;

- любой процесс всегда начинается и заканчивается *событием*, понимаемым как факт состоявшегося действия (договор заключен, заказ сформулирован, программа внесена в базу данных и т.п.), который воздействует на дальнейшее выполнение задачи.

Несмотря на явные преимущества процессно-ориентированного устройства организаций дополнительного образования детей, создание такой структуры связано с многочисленными трудностями объективного и субъективного порядка. Можно даже утверждать, что в реальной практике это устройство в «чистом виде» невозможно. Наиболее вероятный путь успешной адаптации организаций дополнительного образования детей в неопределенной среде – переход к новой модели управления через освоение интеграционных процессов между постоянными статичными организационными структурами *линейно-функционального* варианта с динамическими, более чувствительными и гибкими

к окружающей среде (процессными по типу *проектных, матричных, программно-целевых, командных, сетевых*). Такая организационная структура с неизбежностью должна быть многомерной.

Первое изменение оргструктуры связано с преобразованием информационно-коммуникативной среды организации дополнительного образования детей, что подразумевает упорядочение и/или формирование *информсреды*.

Для решения задач развития взаимодействия со стейкхолдерами важно выделить в оргструктуре организации специальный *информационно-коммуникативный блок* или *службу* (медиацентр, интернет-центр и т.п.) с соответствующим персоналом (руководитель, методист медиатеки, видеоинженер, инженер интернет-узла и пр.), обеспечивающим доступ к различным информационным ресурсам и отвечающим за координацию действий и взаимодействий во внутренней и внешней среде организации.

Второе изменение связано с формированием нового персонала – *группы координаторов* в рамках конкретных управленческих функций. Для каждого направления деятельности может потребоваться более одного координатора или даже отдельное координационное подразделение. Так, уже сегодня можно говорить о необходимости координации для следующих уровней управления: подсистема маркетинга (или подсистема отношений, коммуникаций и связей с общественностью), подсистема образовательной деятельности, подсистема управления персоналом организации, подсистема инновационной деятельности (или подсистема по исследованиям и разработкам), подсистема стратегического планирования; подсистема экономики и финансов.

Многомерная организационная структура, как и все другие модели, обладает и определенными преимуществами, и недостатками.

Преимущества:

1) гибкость организации и ее способность своевременно реагировать на изменение запросов и условий функционирования через внутренние структурные изменения, а также перераспределение педагогических кадров. Суть этих изменений – сосредоточенность на разработке и реализации конкурентоспособных программ, созвучных современным трендам в образовании, отвечающих на новые «вызовы», предъявляемые дополнительному образованию детей, востребованных для решения проблем развития детей и молодежи, привлекательных для всех, у кого есть или может быть какой-то интерес к этому типу образования и его результатам;

2) поскольку структурные подразделения в данной организационной модели относительно автономны друг от друга, их можно расширять, соединять друг с другом по принципу *сети* или *кластера*, ликвидировать, изменять каким-либо иным способом и тем самым поддерживать успешность организации в целом;

3) контроль и оценивание деятельности каждого структурного подразделения, его результатов (в том числе и с позиции оценивания качества) проводятся

независимо от других подразделений, что позволяет получить более точные сведения по результативности и эффективности.

Недостатки: можно увлечься перманентной перестройкой и «растерять» интерес педагогов к содержанию своей работы; подчинить разработку новых программ постоянно меняющемуся спросу потребителей, а главным достижением от их реализации считать «удовлетворение потребностей»; несмотря на прецедент усиления горизонтальных связей, укрепить координационно-контролирующие функции управления, увеличив число уровней в иерархии оргструктуры и сохранив управленческую вертикаль.



В июне 2000 г. в ДДТ как особая структурная единица выделена **научно-методическая служба ДДТ**, в штатное расписание введена должность заместителя директора по научно-методической работе. С сентября 2000 г. учреждение входит в инновационное сообщество региона, включившись в реализацию Мегапроекта «Развитие образования в России» Фонда Сороса (Региональный проект «Формирование механизмов открытого образовательного пространства региона») с самостоятельным проектом «Программное обеспечение дополнительной образовательной деятельности как механизм изменения содержания образования» (3 место в региональном рейтинге). Включённость сотрудников ДДТ в процесс разработки и реализации проекта, участие в жизни регионального инновационного сообщества (научная школа д.п.н., профессора ТГУ Г.Н. Прозументовой, региональная стратегическая команда Мегапроекта, Монтессори-сообщество, Школа совместной деятельности, школа «Эврика-развитие», ЦРР Томского хобби-центра и др.) обеспечили новое качество профессиональной деятельности педагогов и управленцев и образовательной деятельности в учреждении.

С 2004 г. начинает работать **исследовательская группа** педагогических работников. Объектом исследования становится образовательная среда детских объединений, структурных подразделений и учреждения в целом. Участниками исследовательской группы модифицирована и адаптирована к условиям дополнительного образования методика векторного моделирования образовательной среды В.А. Ясвина, проведена серия исследований, предметом которых в разные годы были становление образовательных инициатив воспитанников и педагогов в среде, влияние среды на развитие творческих способностей, влияние среды на становление субъектной позиции участников образовательного процесса; мониторинг результативности реализации образовательной программы; работа с образовательным заказом участников образовательного процесса.

В 2005 году учреждению присвоен **статус экспериментальной площадки** НОЦ «Институт инноваций в образовании» ТГУ как учреждению, выполняющему задачи реализации инновационных проектов по актуальным для ТГУ

направлениям и активному участнику разработки и реализации совместных проектов. Являясь площадкой ПК НОЦ «Институт инноваций в образовании» ТГУ, ДДТ реализует программы повышения квалификации педагогических и руководящих работников образовательного учреждения: «Программное обеспечение образовательной деятельности как механизм изменения содержания образования» (2000-2003), «Инновации в учреждении дополнительного образования» (2003-2006), «Организация развивающей среды для детей раннего, дошкольного и младшего школьного возраста», «Педагогика образовательной среды» (2008-2012).

С 2006 года в ДДТ осуществляются различные формы **самообучения организации: педагогические лаборатории** по изучению современных педагогических технологий и методик (ведущими лабораторий выступали педагоги – «носители технологии» или педагоги, желающие сами разобраться и освоить ту или иную технологию); **творческие группы** по разработке нетрадиционных форм организации образовательного процесса (бинарные уроки, интегрированные занятия, комплексные занятия и др.); **наставничество** (взаимодействие педагога-новичка и стажиста: совместная разработка образовательных программ и проектов, методических материалов, разработка и проведение занятий и итоговых мероприятий, взаимопосещение занятий, консалтинг).

С 2008 г. по инициативе методической службы в учреждении реализуется сквозной проект – **«Фестиваль-конкурс образовательных инициатив «Я и мой ученик»**, основной целью которого является проведение и экспертиза открытых мероприятий и образовательных событий по тематике инновационных проектов структурных подразделений. В содержании проекта и его ключевых событиях нашли отражение различные компоненты образовательной среды (смотр-конкурс кабинетов, выставка-ярмарка методических материалов, взаимопосещение занятий и образовательных событий и др.). Система внутренней и внешней экспертизы, разработанная апробированная в проекте, во многом сработала «на опережение» активно внедряемой в настоящее время системы стимулирования педагогических работников.

С 2009 года в учреждении **реализуются инновационные проекты** структурных подразделений ДДТ. Проекты решают задачи выявления и сопровождения образовательного заказа участников образовательной деятельности, разработки и внедрения инновационных образовательных технологий и форм организации образовательного процесса. Разработка проектов СП осуществлялась на основе SWOT-анализа деятельности учреждения, данных о структуре и содержании образовательного заказа, состоянии образовательной среды подразделений, с учётом положений концепции конструирования образовательной среды ОУ по методике В.А. Ясвина.

С 2011 г. по настоящее время в учреждении реализуется проект **«Педагогический дивертисмент» - внутренний конкурс педагогического мастерства** сотрудников ДДТ. С этого же года реализуется **инновационная сетевая**

образовательная программа «Формула творчества: инициатива, исследование, проектирование, сотрудничество» (в рамках регионального проекта «Использование инновационного потенциала взаимодействия вузов и школ для создания Открытого образовательного пространства региона»). По программе ежегодно обучается более 200 школьников г. Томска, в её реализации участвуют 12 организаций – сетевых партнёров (школы, вузы, учреждения культуры и искусства, органы государственной власти, бизнес-организации, общественные организации), волонтеры, инициативные группы и люди.

Программа направлена на порождение, реализацию и презентацию участниками индивидуальных образовательных инициатив в широких областях культуры, искусства, социально-значимой деятельности (театр, музыка, литературное творчество, журналистика, изобразительное и прикладное творчество, социальное проектирование, ИКТ), пробы и выбора образовательной стратегии освоения содержания творческой деятельности.

*В.И. Волкова, директор МАОУ ДОД ДДТ,
Н.В. Борисанова, зам. директора по НМР*

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

СПИСОК ТЕРМИНОВ И ПОНЯТИЙ

Актор (лат. *actor, auctor* от *agere* – делать, вести) – социальная единица, субъект экономических или социальных отношений. Допускается использовать термины *актор* и *субъект* как синонимы, но не стоит при этом терять суть актора как значимого субъекта (физическое или юридическое лицо), играющего заметную роль в том или ином процессе, в тех или иных условиях. Более того, это влиятельное лицо, играющее контролируемую роль в каком-либо социальном процессе.

Бриджинг (жарг. *наводит мосты*, калька с англ. *bridge*) – один из способов взаимодействия со стейкхолдерами, которые наиболее важны для организации. Он подразумевает стратегическое партнерство, которое может существовать в разных вариантах, вплоть до сотрудничества с потребителями или конкурентами. Подобные объединения наиболее эффективны в сложных и неопределенных условиях внешней среды. Бриджинг позволяет уменьшить неопределенность за счет более тесного взаимодействия между организациями, может привести к росту доверия и улучшению репутации организации.

Самый распространенный способ бриджинга – это создание сетевых организаций. Опыт организаций дополнительного образования детей показывает, что он наиболее удобен с точки зрения управления как внешними, так и внутренними стейкхолдерами. Немаловажно то, что объединение в сетевые

структуры с другими организациями и группами людей позволяет оптимизировать затраты, рационализировать распределение нагрузки, распределять риски.

Взаимодействие – категория, отражающая процессы взаимоотношения различных объектов друг с другом, их взаимную обусловленность, изменение состояния, взаимопереход, а также порождение одним объектом другого.

Важно то, что взаимодействие выступает как *интегрирующий фактор*, посредством которого происходит объединение частей в определенный тип целостности, интеграция есть высшая форма взаимодействия, *восстанавливающая, восполняющая целостность* ранее разрозненных, разобщенных элементов.

Именно взаимодействие обуславливает *развитие и саморазвитие, самоорганизацию* объектов, что означает невозможность навязывания извне внутрисистемных изменений.

Взаимодействие – это и определенный тип общественных отношений между социальными группами, общностями и внутри их между отдельными представителями в процессе их жизнедеятельности. Суть этих отношений – *согласованная деятельность* людей в достижении совместных целей (результатов), в решении *всеми участниками* задач, проблем, имеющих значение для всех.

С точки зрения социальной психологии к основным признакам согласованной или совместной деятельности относится наличие *единой цели* для участников, включенных в деятельность; *общей мотивации* к деятельности; объединения, совмещения или *сопряжения индивидуальных деятельностей* (простых, частных), понимаемых как образование единого целого; *разделения* единого процесса *деятельности на отдельные функционально связанные операции* и их распределения между участниками; согласования индивидуальных деятельностей участников, соблюдение строгой последовательности операций в соответствии с заранее определенной программой (*управление*); *единого конечного совокупного результата; единого пространства и одновременности* выполнения индивидуальных деятельностей разными людьми.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) – совокупность механизмов и процедур, обеспечивающих право заинтересованных сторон быть услышанными. В соответствии с рекомендациями стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» Организация должна уделять особое внимание тем интересам стейкхолдеров, которые могут быть соотнесены не только с ее собственными целями и обязательствами, но и с интересами общества в целом.

Для организаций дополнительного образования детей, построение прочных, конструктивных и основанных на доверии отношениях с заинтересованными сторонами должно стать одна из основных составляющих реализации стратегии устойчивого развития.

В настоящее время существует несколько основных методов взаимодействия с заинтересованными сторонами: диалоги, общественные слушания, форсайт, анкетирование и др.

Клиент – субъект, пользующийся определенными услугами на основе устной или письменной договоренности. В повседневной жизни, используя данное слово, часто имеют заказчика, постоянного покупателя, приобретателя каких-либо услуг. Финансовый словарь утверждает, что клиент – это юридическое или физическое лицо, с которым предприятие/организация состоит в каких-либо торговых отношениях: покупатель, продавец, посредник и т.д.

По совокупности общих признаков понятие «клиент» совпадает с понятием «стейкхолдер». Группа клиентов является одной из заинтересованных групп (стейкхолдеров). Однако состав и формы представления стейкхолдеров значительно разнообразнее. Поэтому организациям дополнительного образования детей не стоит ориентироваться только на клиентов, есть смысл мыслить масштабнее – знать, кто и в каких формах входит во все заинтересованные группы, как с ними выстраивать свои взаимоотношения.

Клиентоориентированность – в широком смысле, это общая ориентация организации на клиента (внутренний или внешний) удовлетворение его потребностей. В узком смысле, это часть маркетинга взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами, их потребностями, интересами, ожиданиями и поведением. Эти смыслы дополняют друг друга. В первом случае речь идет о некоем результатах работы организации, когда ее либо считают клиентоориентированной, либо нет. Во втором – о принципах работы организации в условиях рынка. На деле одно вытекает из другого.

Клиентоориентированность не приходит сама по себе, не образуется из прошлого опыта, она опирается на постоянное и системное изучение потребностей, запросов клиентов, на способность предвосхищать их ожидания, часто требует дополнительных инвестиций (в исследования, в образование сотрудников, в разработку и обеспечение новых программ, в приобретение новых технических средств и пр.). Эти вложения будут оправданы только в том случае, если они повысят удовлетворенность и лояльность клиентов и положительно скажутся на имидже и репутации организации.

Ключевой фактор, который определяет перспективы клиентоориентированности организации дополнительного образования детей – это ее педагогические кадры и в целом весь персонал.

Контрагенты (от *лат.* *contrahens* – договаривающийся) – лица, учреждения, организации, связанные обязательствами по общему договору, сотрудничающие в процессе выполнения договора. В договоре каждому из обязательств одной сторон взаимно противостоит (корреспондирует) право другой стороны и наоборот. Поэтому в современных словарях, данное понятие трактуется как экономическое и юридическое.

Краудфандинг (народное финансирование, от англ. *crowd funding*, *crowd* – «толпа», *funding* – «финансирование») – это коллективное сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей

или организаций (реципиентов). Сбор средств может служить для различных целей – помощь пострадавшим от стихийных бедствий, финансирование стартап-компаний, создание свободного программного обеспечения, получение прибыли от совместных инвестиций и многого другого.

Изначально должна быть заявлена цель, определена необходимая денежная сумма, составлена калькуляция всех расходов, а информация по ходу сбора средств должна быть открыта для всех.

Краудсорсинг (англ. *crowdsourcing, crowd* – «толпа» и *sourcing* – «использование ресурсов») – передача некоторых функций организации неопределённому кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий. Один из отличительных признаков краудсорсинга – разбивка работы на мелкие части (модули).

Краудсорсинг может быть определен как выполнение работы одного человека целой группой людей. Предполагается, что организация открыто объявляет, какие задачи и работы требуется выполнить и неограниченно большая группа людей (толпа) берется за это задание.

Общественный образовательный договор – выявленные и согласованные социально-образовательные требования, предъявляемые к образованию семьей, обществом и государством, выражающие солидарную ответственность за результаты образования. Это не документ для подписания, а технология целенаправленного управления процессом выявления и согласования интересов всех субъектов образовательных потребностей с планируемыми образовательными результатами.

Формирование договорных отношений необходимо для постоянного сохранения и пополнения контингента учащихся; обеспечения общественного авторитета образовательных организаций и их межорганизационного взаимодействия; привлечения дополнительных средств спонсоров и укрепления материально технической базы; построения многосторонних связей с общественностью и продвижения деятельности образовательных организаций на рынке образовательных услуг.

Организация (от греч. – инструмент) – социальный институт или искусственное, стационарное объединение, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения соответствующей функции.

В словаре терминов ISO *организация* определяется как группа работников и необходимых средств с распределением полномочий, взаимоотношений, ответственности.

В русском языке данный термин многозначен и обозначает:

свойство (организованность, внутренняя дисциплина) некоего объекта;

процесс деятельности (планомерное, продуманное устройство), связанный с сознательным воздействием на объект, что предполагает наличие тех, кто организует, распределяет функции, координирует отношения и контингента организуемых;

свойство, атрибут объекта (эффективная организация, неорганизованная система и т.д.);

общественное объединение или государственное учреждение; то же, что живой организм.

Организация образовательная – некоммерческая организация, осуществляющая на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана (Закон «Об образовании в РФ», гл. I, ст. 2).

Организация, осуществляющая деятельность в области дополнительного образования детей – некоммерческая организация, в том числе общественная организация (объединение), основной уставной целью которой является деятельность по реализации дополнительных образовательных программ, или иная организация, которая имеет образовательное подразделение, реализующее указанные образовательные программы.

Отношенческий контракт – долгосрочный взаимовыгодный контракт, определяющий только общие условия и цели взаимоотношений сторон, механизмы принятия решений и разрешения конфликтов; в нем неформальные условия преобладают над формальными. Отношенческие контракты относятся к ситуациям, когда существует двусторонняя зависимость между экономическими агентами в связи со специфичностью используемых ресурсов.

Партнер – участник совместной деятельности (отдельный человек, предприятие, учреждение и даже государство).

Термин «*партнер*» применяется и для обозначения отношений участников деятельности, которые следуют принципам равенства, добровольности, равнозначности и дополнительности. Любой человек может стать партнером в конкретной деятельности при условии, что он:

- способен проявить волю, взять на себя ответственность за свои действия,
- имеет установку на сохранение отношений взаимодействия с другими людьми, принимаемыми как субъекты.

Известно, что отношение между партнерами есть «субъект – субъектное взаимодействие», так как партнерами становятся только равноправные, равно активные и самостоятельные участники совместной деятельности, заинтересованные друг в друге, а вместе – в достижении одной цели.

Партнерами можно стать на основе добровольного принятия взаимной ответственности за соблюдение юридических законов, нормативных положений, общественно принятых правил поведения в совместно осуществляемой деятельности. Имея в виду данный аспект, мы говорим об официальных отношениях между администрацией и сотрудниками одной организации, о дисциплинарных правилах организации взаимоотношений в ее функциональных отделах, между работниками.

Возможны отношения партнеров и на основе самостоятельно выбранных нравственных норм общения, регулирующих все межличностные отношения

участников. В этом случае мы говорим не о формальных объединениях людей, а о подлинном сообществе, в котором гарантией выполнения обязательств партнеров друг перед другом являются доверие, ответственность, совесть. В таком взаимодействии участникам достаточно только договориться о том, каким нормам и целям должна соответствовать их совместная деятельность.

Сеть – один из механизмов координации действий агентов (образовательная организация или только ее представитель как лицо, действующее по поручению и в интересах кого-либо), каждый из которых представляет определенную *позицию* в системе образования. Именно итоговая модель отношений между позициями агентов (образовательных организаций разного типа в рамках определенного территориального пространства) составляет основу или тип структуры сети. Предложенное понимание сети, включающее целый спектр координационных механизмов – от неформальной коммуникации до информационно-плановых систем (альянсов) между образовательными организациями, как в части осуществления образовательной деятельности, так и возможных франчайзинговых отношений.

Создание сетей в образовании означает построение образования, его новых форм сетевым образом, другими словами, создание сетевых структур современного образования через регулирование взаимозависимости между образовательными организациями разного типа и вида.

Сетевая форма управления (координации) может использоваться для согласования совместной деятельности участников. Главным отличием данной формы от рыночной и командной является прямое и равноправное участие всех членов в процессе согласования их деятельности.

Социальная ответственность – совокупность обязательств организации перед заинтересованными сторонами, взятыми добровольно (сверх установленных законодательством), выполняемых публично и во взаимодействии со стейкхолдерами. Является обязательным условием реализации организацией своей стратегии.

Социальный (нефинансовый) отчет – инструмент анализа и оценки деятельности организации в экономической, социальной и экологической областях, а также способ информирования всех заинтересованных сторон о достигнутых результатах.

Стандарт AA1000SES – общеприменимая общедоступная нормативная база для планирования, исполнения, оценки, информирования и нефинансовой аудиторской проверки качества взаимодействия с заинтересованными сторонами в процессе отчетности и подотчетности организаций, в области эффективного муниципального управления (для органов МСУ). Стандарт разработан британским Институтом социальной и этической отчетности (The Institute of Social and Ethical Accountability), цель которого – способствовать росту ответственности организаций в целях их устойчивого развития за счет максимального вовлечения групп заинтересованных сторон и учета их мнений при анализе деятельности организации.

Стейкхолдер (от англ. *stakeholder* – «владелец доли/получатель процента; держатель заклада»), *изначально* – распорядитель/доверительный собственник спорного, заложенного или подопечного имущества, дольщик).

- в узком смысле слова: то же, что и *shareholder* (акционер, участник), то есть лицо, имеющее долю в уставном (складочном) капитале предприятия;

- в широком смысле: одно из физических или юридических лиц, заинтересованных в финансовых и иных результатах деятельности компании: акционеров, кредиторов, держателей облигаций, членов органов управления, сотрудников компании, клиентов (контрагентов), общества в целом, правительства.

Зачастую под термином «стейкхолдеры» подразумевают *группы влияния*, существующие внутри или вне компании, которые надо учитывать при осуществлении деятельности. Интересы стейкхолдеров могут вступать в противоречие друг с другом. Стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, равнодействующая интересов частей которого будет определять траекторию эволюции организации.

ГОСТ Р 51897-2002 «Менеджмент риска. Термины и определения» рекомендует использовать термин «причастная сторона».

Допустима замена данного термина на «*заинтересованные стороны*» как отдельные лица или группа лиц (одна или несколько организаций или учреждений), заинтересованных в деятельности или успехе образовательного учреждения (потребители, работники организации, поставщики, ассоциации, партнеры и пр.).

«Заинтересованными сторонами мы считаем людей, в том числе будущие поколения, чьи права мы укрепляем и защищаем; экосистемы, которые не могут сами постоять за себя, ибо не имеют голоса; наших членов и сторонников; наших сотрудников и волонтеров; организации и отдельных лиц, которые помогают нам материально или финансово, либо оказывают услуги; партнеров из числа правительственных и неправительственных организаций, сотрудничающих с нами; регулирующие органы, разрешение которых требуется для учреждения и деятельности наших организаций; тех лиц, на принципы, программы или образ действий которых мы бы хотели оказывать влияние; СМИ; широкую общественность.» (Из Хартии ответственности международных неправительственных организаций.)

Эффективность (англ. *efficiency*) – установленное соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

По отношению к образованию различают социальную и экономическую эффективность.

Социальная эффективность проявляется в повышении уровня образования, культуры, профессиональной подготовки молодежи, устранении негативных явлений в жизни общества, формировании полезных навыков и привычек.

Экономическая эффективность может быть получена за счет сокращения сроков обучения, повышения его качества, рационального размещения сети

учреждений и так далее, в результате внедрения в практику новых методов обучения, передового педагогического опыта. Подсчет экономической эффективности должен быть связан с качественным анализом.

ЮНЕП (англ. *UNEP, United Nations Environment Programme*) – созданная в рамках системы ООН программа, способствующая координации охраны природы на общесистемном уровне. ЮНЕП занимается сбором и распространением научных данных по окружающей среде. Информация ЮНЕП публикуется на портале uner.net.

Приложение 2

**СТЕЙКХОЛДЕРЫ НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
ИЗУЧАЕМ, АНАЛИЗИРУЕМ, ОЦЕНИВАЕМ**

Кто относится к стейкхолдерам ДДТ?

Участники и субъекты образовательных отношений	Участники	Субъекты
Группы влияния (распределить в порядке уменьшения степени влияния. Высокая степень влияния определяет заинтересованность организации в них, в их помощи)	Внешние	Внутренние
	<p>Какие группы и лица могут выполнить нужную функцию, сыграть нужную для вас роль в качестве только участника</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учреждения культуры (библиотеки, музеи, театры) • директора СОШ • учителя-предметники, классные руководители СОШ • депутаты • студенческие сообщества, общественные организации • бизнес-организации • Администрация Октябрьского района г. Томска • вузы-партнёры (ТГАСУ, ТИБ) • Родители • Воспитанники 	<p>Какие группы и лица могут выполнить нужную функцию, сыграть нужную для вас роль в качестве принимающего решение, определяющего цель?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Департамент образования администрации г. Томска (начальник департамента, начальник отдела по дополнительному образованию, специалисты) • Департамент общего образования Томской области • Директор ДДТ • Научно-методическая служба, зам.директора по НМР • Педагогический совет ДДТ • ТГУ (зам. проректора по УВР, директор НОЦ «Институт инноваций в образовании») • Управляющий совет
	<ul style="list-style-type: none"> • Учредитель – Администрация г. Томска (департамент образования администрации г. Томска) • Учреждения науки, вузы (Томский государственный университет, ФГАОУ АПК и ППРО (Москва), Томский архитектурно-строительный университет, Томский институт бизнеса) • Департамент общего образования Томской области 	<ul style="list-style-type: none"> • педагогические коллективы структурных подразделений • административная группа (управленцы) • научно-методическая служба • координационный совет сетевой программы «Формула творчества» • проектные (творческие) группы педагогов,

	<ul style="list-style-type: none"> • Администрация Октябрьского района г. Томска • Учреждения культуры (библиотеки, театры, музеи) • Организации-операторы профессиональных конкурсов, курсов (ОЦДО, ТОИПКРО) • Депутаты Думы г. Томска • Студенческие сообщества (инициативные, творческие группы) • Грантодатели • Общеобразовательные учреждения (школы, гимназии, лицеи) 	<ul style="list-style-type: none"> • группы (сообщества) педагогов, реализующих комплексные образовательные программы • Управляющий совет • разновозрастные коллективы детских объединений • группы (сообщества) родителей
--	---	--

Реальные группы субъектов заинтересованных сторон по отношению к ДДТ

Заказчики	Учредитель (департамент образования администрации г. Томска)
Поставщики ресурсов	Учредитель (департамент образования администрации г. Томска); родители обучающихся; депутаты Думы г. Томска; коммерческие организации
Помощники	Группы (сообщества) родителей; общественные организации; сотрудники организаций культуры и искусства (музеев, театров, библиотек); институты, факультеты, кафедры организаций высшего образования, студенты, преподаватели
Партнеры	организации культуры и искусства; организации высшего образования; государственные образовательные организации (ОЦДО, ТОИПКРО)
Учредители	Департамент образования администрации г. Томска
Законодатели	Законодательное собрание Томской области, Дума г. Томска
Представители власти	Депутаты Думы г. Томска; сотрудники мэрии г. Томска; сотрудники администрации Октябрьского района; сотрудники департамента общего образования Томской области; сотрудники департамента образования администрации г. Томска
Создатели общественного мнения	Настоящие воспитанники и «выпускники» ДДТ; родители и члены семей воспитанников; представители образовательного сообщества СМИ (радио, телеканалы)
Конкуренты	Частные (коммерческие) организации; оказывающие услуги дополнительного образования; общеобразовательные учреждения; организации и учреждения дополнительного образования (ДТДиМ, ЦПК)

Роль ДДТ по отношению к различным заинтересованным группам

Заказчик	Вузы, учреждения профессионального образования (заказ на программы ПК, стажировки)
Помощник	Учреждения культуры, администрация Октябрьского района, общественные организации (помощь в организации досуговых программ и проектов, концертов, массовых мероприятий для детей и населения, программ занятости, летнего отдыха)
Партнер	Школы, ВУЗы, учреждения культуры, общественные организации

Исполнитель	Министерство образования и науки РФ, учредитель (исполнение требований муниципального заказа, показателей дорожной карты)
Производитель образовательных услуг	Родители, общеобразовательные учреждения
Создатель общественного мнения	Учреждения культуры, вузы
Конкурент	Частные (коммерческие) организации, оказывающие услуги дополнительного образования. Общеобразовательные учреждения. Учреждения дополнительного образования (ДТДиМ, ЦПК)
Работодатель	Сотрудники, студенты, проходящие практику и/или оформленные на временную работу

Карты интересов

Внутренние заинтересованные группы	Влиятельные интересы	Механизмы взаимодействия
<i>Родители – субъекты образовательных отношений (чьи дети посещают объединения)</i>		
<i>Дети и подростки-участники образовательной деятельности и представители будущих поколений</i>		
<i>Педагоги</i>		
<i>Управленческий персонал</i>		
<i>Неформальные коалиции</i>		

Внешние заинтересованные группы	Влиятельные интересы	Механизмы взаимодействия
<i>Государство – поставщик ресурсов и заказчик (органы управления образованием города и области...)</i>		
<i>Партнеры (школа, другие образовательные организации, организации культуры и спорта)</i>		
<i>Потребители/заказчики (школа, другие образовательные организации, организации культуры, спорта)</i>		
<i>Фонды-грантодатели</i>		
<i>Предприятия, бизнес-структуры, индивидуальные предприниматели</i>		
<i>Общественные организации, занимающиеся проблемами молодежи, органы местного самоуправления, политические партии, общественные ассоциации, религиозные организации, организации системы ЖКХ и др.</i>		
<i>Конкуренты</i>		

Экспертная карта

Определение собственной экспертной позиции (фокуса видения) «заказчика», «спонсора», «клиента», «партнёра» организации дополнительного образования детей

№	Предмет экспертизы	Сильные стороны	Дефициты	Примечания и рекомендации экспертной группы
1.	Стейкхолдеры (наличие, обусловленность выбора - принадлежность к различным социальным сферам, необходимое и достаточное количество)			
2.	Формы и способы выявления интереса (предмета интереса) стейкхолдеров			
3.	Требования стейкхолдеров к результатам взаимодействия			
4.	Формы организации взаимодействия со стейкхолдерами			
5.	Места и способы влияния стейкхолдеров на процессы и результаты взаимодействия			
6.	Результативность взаимодействия (количественная, качественная, продуктная, другая)			

Методика рейтинга стейкхолдеров

(методика предложена Пэк Т.Н., канд. экон. наук, доцентом АФ РАНХиГС, г. Астрахань)

Значение индексов распределяется в интервале от «0» до «2». Точкой отсчета для определения значимости являются индексы «более 1».

«Вертикаль» – индекс влияния стейкхолдеров на деятельности организации.

«Горизонталь» – индекс интересов стейкхолдеров от деятельности образовательного учреждения.

2.0										
1.8					6			1		
1.6										
1.4			4	7			5			
1.2		8								
1.0				2						
0.8						3				
0.6					9					
0.4										
0.2										
	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2	1.4	1.6	1.8	2.0

Где:

- 1 – сотрудники организации,
- 2 – общественные организации,
- 3 – конкуренты,
- 4 – благотворители,
- 5 – потребители образовательных услуг,
- 6 – учредители,
- 7 – СМИ,
- 8 – представители науки,
- 9 – работодатели и представители бизнеса.

Карта отражает ранг стейкхолдеров в общем ряду, что показывает, кто в наибольшей степени влияет на организацию и зависит от нее сегодня и в будущем (2 – сильно влияет/сильно зависит; 1 – влияет/зависит; 0 – не влияет/не зависит).

Составление такого рода таблиц рейтингов – ответственное дело и требует не только определенных навыков и знания реальной ситуации, в которых действуют стейкхолдеры, но интуиции и умения составлять прогнозы. Ошибки могут привести к неоправданным затратам и неэффективности отношений с теми или иными стейкхолдерами.

В процессе анализа стейкхолдеров важно не только составить их рейтинг, но и определить механизмы вовлечения каждого в свой проект и способы управления его действиями. На практике существует 4 основные **стратегии управления стейкхолдерами**, которые описаны в следующей матрице.



**ВНУТРЕННИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ:
РЕШАЕМ ЗАДАЧИ ПО САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**
(анкеты для опроса сотрудников)

1.

Какую должность вы занимаете?	педагог социальный педагог методист психолог руководитель подразделения другое (уточните).....
На какой позиции вы работаете?	руководитель объединения/группы партнер неформальный лидер менеджер консультант администратор другое (уточните).....
Уточните, какая характеристика вас как сотрудника значима для других?	начальник равноправный партнер подчиненный конкурент другое (уточните).....
Что вы больше всего оцениваете в сотрудничестве с другими, если вы...	начальник равный подчиненный конкурент другое (уточните).....

2.

В какой мере ваша работа осмысленная и доставляет удовольствие? (есть возможность реализовать свою позицию, таланты и способности, проявить инициативу, быть самостоятельным в принимаемых решениях и выходах из ситуаций; требуются самостоятельность и инициатива; полезна для достижения общих целей)	Она осмысленная Она скорее осмысленная Она не слишком осмысленная Она совсем не осмысленная
Вы считаете свою работу «вызовом»?	Да, огромным Да Скорее да Скорее нет Нет Совсем нет
Как часто в течение типичной недели вы чувствуете перегрузку или стресс?	Совсем нет Не часто Время от времени Не часто
Вы получаете за свою работу адекватную зарплату?	Безусловно да Да Скорее да Скорее нет Нет Безусловно, нет

В какой степени ваши коллеги ценят на работе ваше мнение?	Очень ценят Более, чем других Почти одинаково, как и мнения других Меньше, чем мнения других Совсем не ценят
Насколько реалистичны ожидания вашего руководителя (подразделения, организации)?	Они очень переоценены Они немножко переоценены Реалистичны Немножко недооценены Очень недооценены
Как часто вам помогают задачи на работе профессионально развиваться?	Очень часто Часто Процентов пятьдесят Изредка Совсем нет
У вас есть возможность для карьерного роста?	Да, очень часто Да, относительно часто Да, время от времени Да, очень редко Нет
Вы довольны своей работой?	Да очень Скорее да Да В среднем доволен/льна Скорее нет Нет Совсем нет
Вы довольны тем, как оценивают вашу работу?	Да очень Скорее да Да В среднем доволен/льна Скорее нет Нет Совсем нет
Вы гордитесь организацией (подразделением), в которой работаете?	Да очень Скорее да Да Скорее нет Нет Совсем нет
Вы собираетесь искать другую работу за пределами нашей организации?	Несомненно, нет Вероятно, нет Я думаю об этом Вероятно да Несомненно, да
Что для вас самое лучшее в вашей работе?	
Что вас больше всего беспокоит в работе?	

3.

Определите степень работы сотрудника в части ориентации на заказчиков услуг дополнительного образования детей

	Несомненно, согласен	Согласен	Нейтрально	Не согласен	Совсем не согласен
Меняет и приспособливает процесс работы на основе потребностей заказчиков					
Ищет и предлагает способы, чтобы превзойти ожидания заказчиков					
Ищет и предлагает новые услуги при посредстве творческих подходов					
Настаивает на том, чтобы все требования заказчика выполнялись полностью и своевременно					
Обеспечивает качество своей работы.					

4.

В какой степени вы согласны с утверждениями относительно обязательных деловых способностях сотрудника и руководителя

	Несомненно, согласен	Согласен	Нейтрально	Не согласен	Совсем не согласен
Знает миссию и цель нашей организации					
Знает социальные, экономические и другие изменения, оказывающие влияние на рынок образовательных услуг/услуг дополнительного образования детей					
Знает и понимает ключевые изменения во внешней среде, оказывающие влияние на нашу организацию					
Понимает, каким способом предполагается поддерживать успешность нашей организации					
Ставит реальные и достижимые цели					
Принимает личную ответственность за свои результаты					

Определяет ключевые вопросы и последствия своих действий и сосредоточится на них					
Качества руководителя					
Принимает ответственность за недостатки, вместо обвинения других					
Хорошо справляется со стрессовыми ситуациями, не нервничая и без напряженности					
Мотивирует коллег к сотрудничеству и помощи друг другу					
Является хорошим примером требуемого поведения					
Коммуникативность					
В случае конфликтов или несогласия не атакует остальных сотрудников					
До принятия существенных мер спрашивает у остальных их мнения					
Позволяет остальным выразить свое несогласие и разделять их мнения					
Личная инициатива					
Постоянно указывает на возможности улучшения					
Не боится принимать во внимание новые подходы и идеи					
Ставит под сомнение настоящий деловой опыт в пользу новых, инновативных, решений					
Ищет новые подходы и технологии для преодоления существующих препятствий					
Он готов/а готова участвовать в экспериментальной деятельности и пробовать новые идеи, хотя они не его/ее					
Способность к планированию и организации					
Сумеет различить задачи по степени их важности, так что самые существенные окончены раньше всех					

ПРИЛОЖЕНИЕ К ЖУРНАЛУ «МЕТОДИСТ»

Ратует за повышение эффективности во всех аспектах работы					
Задачи планирует, так что рабочая нагрузка равномерна					
Управляет своей работой с точностью и вниманием к деталям					
Ответственность					
До принятия обязательств обеспечит подходящее количество времени и ресурсов					
Обладает авторитетом, чтобы принять важные решения, оказывающие влияние на его/ее работу, без лишних одобрений					
Оценит доступные возможности раньше, чем сделает выводы					
Принимает решения вовремя, приспособливает подходы без лишней отсрочки переговоров					
Мотивирует остальных сотрудников решать что, где и когда надо сделать					

5.

Как в целом можно оценить работу вашего сотрудника в коллективе учреждения?	Очень хорошо Хорошо Нейтрально Скорее плохо Очень плохо
Насколько эффективный ваш сотрудник в своей работе?	Очень эффективный Скорее эффективный Нормально эффективный Скорее неэффективный Совсем неэффективный
Выполняет ли ваш сотрудник все поручения в установленный срок?	Да, всегда Да, в большинстве случаев Да, в половине случаев Да, иногда Совсем нет
Насколько принимает ваш сотрудник свою долю ответственности за результаты деятельности организации в целом?	Очень хорошо Хорошо Нейтрально Скорее плохо Очень плохо

Насколько хорошо справляется ваш сотрудник с критикой своей работы?	Очень хорошо Хорошо Нормально Плохо Очень плохо
Как быстро успевает ваш сотрудник адаптироваться к меняющимся приоритетам?	Очень быстро Быстро Скорее быстро Скорее медленно Медленно Очень медленно
Насколько хорошо ваш сотрудник информирован о целях организации?	Очень хорошо Хорошо Достаточно Не слишком хорошо Недостаточно Совсем не информирован
Что, по вашему мнению, нужно вашему сотруднику, чтобы улучшить его результаты?	

6. Удовлетворенность сотрудников

В каком подразделении вы работаете?	
Ваша должность?	
Насколько вы удовлетворены своей работой в целом?	Очень доволен Доволен Нейтрально Не очень доволен Недоволен Очень недоволен
Если вы недовольны, то почему?	
Как изменилась ваша оценка своей работы за последний год?	Повысилась Значительно повысилась Понижилась Значительно понизилась Не знаю
Есть ли у вас предложения по улучшению результативности вашей деятельности?	Да Нет Пожалуйста, уточните свой ответ
Что, на ваш взгляд, мы можно предпринять, чтобы повысить уровень вашей удовлетворенности работой?	

7. Согласны ли вы со следующими утверждениями:

	Абсолютно согласен	Согласен	Нейтрально	Частично не согласен	Абсолютно не согласен
Мне нравятся изменения, которые предпринимает руководство					

Я лично поддерживаю изменения, осуществляемые руководством					
Мое начальство ценит мои предложения и идеи					
Я осознаю связь между своей работой и общими задачами организации					
В своей повседневной работе я поддерживаю цели и миссию нашей организации					
Меня ценят за мою работу					
Мои предложения рассматриваются серьезно					
Я участвую в принятии решений, касающихся моей работы					
Условия моего рабочего места позволяют мне трудиться результативно					
Я без труда могу получить ответ на вопрос, касающийся политики кадров					
Я могу беспрепятственно высказывать свое мнение					
У меня есть перспективы карьерного роста					
В организации уважают мою семейную и личную жизнь					
Мои должностные инструкции ясные и четкие					
Мои должностные инструкции соответствуют моим фактическим функциям					
Я получаю справедливое вознаграждение					

Опрос мнения спонсоров и благотворителей

Как вы узнали о нашей организации и о сборе средств на благотворительность?	Из газет и журналов По радио, по телевидению От коллег От руководства города От членов семьи Другое (укажите, пожалуйста)
Насколько понятно наша организация объяснила цели сбора средств?	Абсолютно понятно Понятно Понятно в общем плане Не очень понятно Совсем непонятно
Насколько понятно наша организация объяснила, как будут потрачены собранные средства?	Абсолютно понятно Понятно Относительно понятно Непонятно

Как вы сделали свой взнос?	Чек по почте По телефону Онлайн через веб-сайт Другое, пожалуйста, укажите
Что вам понравилось больше всего в нашем мероприятии по сбору средств?	
Что вам понравилось менее всего в нашем мероприятии по сбору средств?	
Можем ли мы рассчитывать на вашу поддержку в будущем?	Да Нет Ваши комментарии
В поддержке каких областей нашей деятельности вы заинтересованы больше всего?	
Если вы хотите получить информацию о планирующихся мероприятиях, оставьте, пожалуйста, ваше имя, номер телефона и адрес электронной почты:	

Приложение 4

**САМОЭКСПЕРТИЗА ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ
И ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Опросник включает в себя 6 разделов, в каждом из которых есть серия вопросов. Ответы на вопросы по каждому разделу педагог в конспективном виде оформляет на медиа-слайде в левой колонке «Сегодня» (рис.). Всего в презентации педагога должно быть 6 слайдов (по количеству разделов). Правую колонку каждого слайда «Новое в моей программе» педагог будет заполнять в процессе обсуждения на рабочем семинаре.

Педагоги, работающие по одной образовательной программе, заполняют аналитическую форму индивидуально. Педагогам, работающим по сетевым или комплексным программам, целесообразно заполнять форму вместе.

1. Стейкхолдеры моей образовательной программы:

Сегодня	Новое в моей программе
1. Стейкхолдеры моей программы: ...	
2. Формы взаимодействия с ними: ...	
3. Результаты взаимодействия: ...	

1. Стейкхолдеры моей образовательной программы:

- a. Кто является стейкхолдерами (заинтересованными сторонами) моей программы?
- b. Какие формы взаимодействия со стейкхолдерами я использую в своей работе?
- c. Каковы результаты взаимодействия со стейкхолдерами? Как стейкхолдеры влияют на образовательную программу?

2. Образовательный запрос стейкхолдеров моей образовательной программы:

- a. Как осуществляется набор детей в детское объединение? Имеются ли трудности с набором? С чем это связано?
- b. Каков процент качественной сохранности контингента (к концу учебного года, к концу срока обучения по многолетней программе)? Имеются ли проблемы с сохранностью? С чем это связано?
- c. Каковы результаты исследования образовательного запроса детей и их родителей (по методике Н.Ю. Конасовой)?
- d. Образовательный запрос (интересы) других стейкхолдеров моей программы? Как я об этом узнаю? Какие методики исследования использую?
- e. Как изменилась педагогическая практика (и что изменилось в структуре программы) в результате анализа образовательного запроса стейкхолдеров?

3. Состав детского объединения моей образовательной программы:

- a. Какие существуют дифференцированные группы в составе моего детского объединения (одаренные, дети с ОВЗ, новички, дети 3-4 года обучения; дети, нацеленные на личные достижения, дети, нацеленные на клубную работу, др.)?
- b. Как осуществляется дифференцированная работа с разными группами детей в одном детском объединении?

4. Образовательная среда моего детского объединения:

- a. Результаты исследования состояния образовательной среды (на май-2015): тип среды в моем детском объединении, параметры среды в СП? Удовлетворен(а) ли я результатами исследования? Что в моей педагогической практике напрямую «работает на среду»? В какой части образовательной программы это представлено?
- b. Основные формы, приемы, методики, технологии, используемые мной в работе с детьми по программе (тренировка, инструктаж, показ, исследовательская, проектная деятельность, творческие задания, КТД...)? Как они влияют на формирование образовательной среды детского объединения?
- c. С помощью каких технологий я мог(ла) бы изменить состояние образовательной среды?

5. Результативность моей образовательной программы:

а. Личные образовательные результаты выпускников, воспитанников 1, 2 и т.д. ступеней программы (группы результатов: ЗУН, личностные качества, компетенции...)?

б. Результаты образовательной деятельности по программе, влияющие на образовательную среду детского объединения, СП, ОУ и т.д.?

с. Для каких стейкхолдеров программы, кем и в какой форме представляются результаты образовательной программы? Как узнают о результатах программы другие стейкхолдеры? Как снимается степень удовлетворенности результатами образовательной программы у разных стейкхолдеров?

6. Реализация моей образовательной программы в рамках инновационной модели СП:

а. Какое влияние на деятельность моего детского объединения оказывает инновационная модель СП? Какими ресурсами модели пользуюсь я?

б. Как моя образовательная программа влияет на реализацию инновационной модели СП? Какими ресурсами моей образовательной программы пользуются другие?

с. Имеются ли трудности взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами в рамках реализации модели СП?

Приложение 5

**ИССЛЕДОВАНИЕ СТЕПЕНИ РЕАЛИЗАЦИИ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЗАПРОСА**

Цель исследования: изучение содержания, структуры и степени реализации образовательного запроса воспитанников ДДТ «У Белого озера» и их родителей.

Целевые группы: дети 7–11 лет и 12–18 лет, родители, чьи дети посещают объединения по интересам ДДТ.

Методика исследования: метод анкетирования.

В основу опроса были положены материалы согласованного исследования проблем дополнительного образования детей Санкт-Петербургского городского Дворца творчества юных, Городского центра развития дополнительного образования «Занятия в УДОД». Методика и процедуры проведения анкетирования разработаны участниками исследовательской группы ДДТ.

Суть разработанной методики заключается в дифференциации структуры образовательного запроса по значимым областям с предложенными для выбора вариантами ответов.

1. Присмотр и занятость	Провести свободное время с пользой Не болтаться на улице Не сидеть у телевизора, компьютера
2. Приобретение специализированных навыков, подготовка к профессии	Получить профессиональные знания Учиться у профессионала, признанного мастера Научиться какой-либо конкретной деятельности (петь, рисовать, танцевать и др.) Приобрести знания и навыки для будущей профессии Сориентироваться в профессиях Выбрать профессию
3. Формирование общей культуры, расширение кругозора, познание	Узнать как можно больше Повысить свой общекультурный уровень Расширить кругозор Узнать то, чему не учат в школе
4. Формирование общеучебных навыков	Научиться самостоятельно приобретать новые знания Научиться работать с информацией, литературой Пробудить интерес к знаниям Преодолеть трудности в учебе
5. Ликвидация пробелов в знаниях (школа, детский сад)	Лучше учиться Преодолеть трудности в учебе Ликвидировать пробелы в знаниях
6. Подготовка к школе	Подготовиться к поступлению в школу, гимназию Адаптироваться к школьным требованиям «Примерить» роль ученика, первоклассника
7. Подготовка к поступлению в вуз	Адаптироваться к требованиям вуза Выбрать вуз Заниматься у вузовских преподавателей «Примерить» роль студента
8. Развитие коммуникативных навыков	Научиться общаться со сверстниками, младшими, старшими по возрасту Преодолеть застенчивость Преодолеть эгоизм Научиться терпимо относиться к людям Стать спокойным и открытым Найти новых друзей и общаться с ними Научиться преодолевать трудности, конфликты
9. Формирование предпринимательских компетенций	Научиться зарабатывать деньги своим трудом (руками, головой) Научиться устанавливать социальные, деловые контакты Научиться находить партнеров по интересам Научиться реализовывать, «продавать» результаты своего труда
10. Формирование лидерских компетенций	Научиться организовывать людей, вести за собой Научиться работать в группе, в команде Научиться презентовать, «подавать себя» Научиться брать на себя ответственность
11. Сохранение, укрепление психического и физического здоровья, эмоциональный комфорт	Укрепить здоровье Больше двигаться Научиться соблюдать режим дня, организовывать своё время Приобрести навыки личной гигиены, гигиены труда и самообслуживания Находиться в комфортной, дружелюбной обстановке; Внутренне расслабиться, отдохнуть Избавиться от школьных и домашних стрессов

12. Индивидуальное сопровождение ребёнка	Развить индивидуальность, неповторимость Развить проявившиеся таланты Найти в педагоге понимание индивидуальных особенностей характера и физиологии ребёнка Получить помощь психолога Получить особое внимание педагога Получить дополнительную подготовку по предмету Победить в конкурсах, соревнованиях
13. Личностное развитие, становление	Выявить и развить способности Развить психические процессы (память, внимание, мышление и т.д.) Воспитать характер Исправить недостатки Развить достоинства Научиться быть самостоятельным
14. Создание значимого микросоциума	Общаться с интересным человеком – педагогом Найти новых друзей и общаться с ними Найти свою хорошую компанию Найти настоящего друга
15. Социализация	Стать самостоятельным Получить умения и знания, для решения своих жизненных проблем Получить полезные навыки для будущей жизни Получить знания и умения, которые помогут в приобретении будущей профессии Научиться общаться
16. Собственный вариант	

Участникам анкетирования предлагалось выбрать неограниченное количество вариантов формулировки собственных целей получения дополнительного образования в ДДТ «У Белого озера» из общего перечня возможных вариантов. Каждый из вариантов был отнесён исследователями к одной или нескольким областям запроса. Воспитанникам 12 -18 лет и родителям предлагалось оценить уровень удовлетворённости достижением целей («полностью», «частично», «нет»). При обработке данных учитывалось не количество респондентов, а количество потенциальных (возможных) и реальных выборов. Количество реальных (отмеченных респондентами) выборов составляло для каждой целевой группы 100%, относительно которых определялась процентная доля предпочтений в каждой области. Полученные данные подвергались обработке, интерпретации и систематизации по детским объединениям, обрабатывались по структурным подразделениям и ДДТ в целом. Данные анкетирования могут служить основой для анализа содержания, структуры, степени удовлетворённости образовательного запроса по разным основаниям: по возрастным группам, направленностям, детским объединениям, структурным подразделениям, стажу и квалификации педагога и др. Также полученные данные могут быть использованы для подготовки и проведения дальнейших исследований методом фокус-групп.

ЛИТЕРАТУРА

1. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. URL: www.dkipb.com
2. Взаимодействие со стейкхолдерами или бриджинг. URL: www.belerp.com/modules.php.
3. *Грабарь В.В., Салмаков М.М.* Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // ARSADMINISTRANDI. 2014. № 2. С. 36-44.
4. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2007.
5. *Игумнов О.А.* Теоретические аспекты генезиса концепции корпоративной социальной ответственности. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-genezisa-kontseptsii-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti>.
6. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений. М.: ИНФРА-М, 2002.
7. *Клилэнд Д.* Управление заинтересованными сторонами в проекте // Управление проектами / Под ред. Дж. К. Пинто. М.: Питер, 2004.
8. Конфликты со стейкхолдерами. URL: www.belerp.com/modules.php?name=Pages&pa=showpage&pid=161.
9. *Крик Т., Форстейтер М., Монаган Ф.* От слов к делу. Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Вып. 2: Практическое руководство по организации взаимодействия со стейкхолдерами / Пер. с англ. М.: Международное проектное бюро «Деловая культура», 2005.
10. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
11. *Петров М.А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. Сер. 8. Вып. 2 (№ 16). 2004.
12. *Саввинов В.М., Стрекаловский В.Н.* Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования // Вестник международных организаций. 2013. № 1 (40). С. 87–99.
13. Стейкхолдер-менеджмент: управление заинтересованными группами. URL: <http://www.classs.ru/stati/menejment1/steikholder.html>.
14. *Фримен Р.* Авторитетное мнение (рус.) // Санкт-Петербургский университет. 8 октября 2010 года. № 13 (3820).