Министерство образования и науки Астраханской области
ГАУ ДО «Астраханский областной центр развития творчества»

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ГАУ ДО «АСТРАХАНСКИЙ ОБЛАСТНОЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСТВА» НА 2020-2025 гг.

Утверждена
большим педагогическим
советом ГАУ ДО «АОЦРТ»
«07» августа 2020 года
_____ Н.М. Коннова

Группа авторов:
Коннова Н.М., директор
Дугина Л.П., зам. директора по ОВР
Аншакова Н.А., зав. ОСП «ЦРР-ДС»
Донская О.А. зав. ОЭ
Дуйсенова Е.А. зав. ОМДИ
Заблоцкая С.А. зав. ОПП и ПО
Заиграева Н.А. зав. ООМ и ЗМ
Калмыкова Е.В. зав. ОРДО
Костина В.С. зав. ОМ
Лагутина Е.В. зав. ППС

Астрахань – 2020

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 01BD48FF2BD93CDD8BEA11AAB7F454E9A1
Владелец: Коннова Нина Михайловна
Действителен: с 26.06.2020 до 26.06.2021

СОДЕРЖАНИЕ

1.	**Анализ функционирования ГАУ ДО «АОЦРТ»**	6
1.1.	Анализ реализации стратегии развития ГАУ ДО «АОЦРТ» на 2015-2020 гг.	6
1.2.	Анализ внешней среды учреждения	40
1.3.	Анализ внутренней среды учреждения	48
1.4.	SWOT — анализ	56
2.	**Стратегия развития ГАУ ДО «АОЦРТ» на 2020-2025 гг.**	59
2.1.	Миссия и цели организации, стратегия на долгосрочную перспективу	59
2.2.	Концепция образовательной деятельности ГАУ ДО «АОЦРТ»	60
2.3.	Основные механизмы реализации Стратегии ГАУ ДО «АОЦРТ»	71
2.4.	Финансовый план реализация стратегии, оценка ее эффективности	78
3.	**Система сбалансированных показателей** (Приложение № 1)	

Паспорт Программы развития

ГАУ ДО «Астраханский областной центр развития творчества»

Полное наименование Программы	Программа развития Государственного автономного учреждения дополнительного образования «Астраханский областной центр развития творчества» на 2020-2025 годы
Основания для разработки Программы	**Документы Федерального уровня:** – Конституция Российской Федерации; – Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»; – Федеральный закон Российской Федерации от 29. 12. 2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»; – Концепция развития дополнительного образования детей, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 04.09. 2014 № 1726-р; – Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года // Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р; – Федеральный проект «Успех каждого ребенка», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3 сентября 2018 года №10); – Приказ Министерства просвещения РФ от 09 ноября 2018г. № 196 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»; – Приказ Министерства просвещения РФ от 3 сентября 2019г. № 467 «Об утверждении Целевой модели развития региональных систем дополнительного образования детей»; – Распоряжение Министерства просвещения РФ от 25 декабря 2019г. № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организации, осуществляющих образовательную по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»; – Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016г. № 642 «О Стратегии научно-технического развития Российской Федерации». **Документы учрежденческого уровня:** – Устав ГАУ ДО «АОЦРТ»
Период и этапы	Период реализации Программы – 2020-2025гг.

реализации Программы	Начало реализации – 01.09.2020г. Завершение – 01.09.2025г.
Миссия ГАУ ДО «АОЦРТ»	Создание открытых креативных пространств, для развития мобильной инфраструктуры учреждения, объединяющей ресурсы, отвечающие потребностям личности, общества, государства.
Цели Программы	1. Совершенствование образовательно-воспитательной системы для развития высоконравственной, социально-ответственной личности, разделяющей российские традиционные духовные ценности. 2. Обновление содержания и повышение доступности услуг для развития личности обладающей актуальными знаниями и умениями и удовлетворения запросов потребителей. 1. Эффективное использование кадрового потенциала на основе генерации и применения новых знаний. 2. Поддержание благоприятного имиджа Центра в социальной среде.
Приоритетные задачи	**1. Перспектива «Клиенты», ключевое пространство «производительность», «ресурсы»:** – моделирование разнообразных образовательно-воспитательных практик; – развитие мотивации внутренней активности саморазвития детей и подростков; – консолидация ресурсных возможностей партнеров учреждения. – формирование «Дворцовской идентичности»; – укрепление партнерства с семьей. **2. Перспектива «Процессы», ключевое пространство «инновации», «социальная ответственность»:** – создание условий для развития наставничества, поддержки общественных, в том числе детских инициатив; – разработка вариативных, гибких, мобильных программ и проектов; – обеспечение позитивной социализации детей и подростков, в плане социально-профессионального самоопределения и реализации личных жизненных замыслов и притязаний; – совершенствование коммуникаций и взаимодействия между различными субъектами образовательного пространства Астраханской области. **3. Перспектива «Персонал», ключевое пространство «персонал», «управленческие аспекты»:** – технологическое развитие профмастерства кадров; – совершенствование организационно-финансовых механизмов; – повышение качества корпоративного управления. **4. Перспектива «Финансы», ключевое пространство «положение на рынке», «доходность»:** – осуществление ребрендинга образовательной деятельности; – повышение лояльности клиентов; – наращивание конкурентного потенциала Центра.
Основные приоритеты в	– качественное образование – реализация потенциала каждого ребёнка;

деятельности	– открытость, гибкость, мобильность и вариативность дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ; – мотивирующее, инновационное образовательное пространство как условие развития мобильного, социально интегрированного обучающегося; – внутренняя и внешняя экспертиза деятельности как способ выявления проблемных точек и точек роста; – работа команды – поддержание конкурентоспособности и положительного имидж учреждения как основы инвестиционной привлекательности в образовательном пространстве Астраханского региона.
Ожидаемые результаты	– создано открытое креативное пространство, отвечающее запросам всех участников образовательного процесса; – сформированы ключевые компетенции обучающихся, обеспечивающие адаптивность к возникающим изменениям, успешную социализацию и профессиональное самоопределение; – расширен спектр дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ через реализацию вариативных, модульных, интегрированных, дистанционных и других программ; – расширены прочные и эффективные связи между учреждениями-партнёрами – участниками образовательных, конкурсных, культурно-массовых и иных мероприятий Центра; – динамично развивается система мероприятий, направленных на формирование «Дворцовской идентичности»; – повышен уровень вовлеченности родителей (законных представителей) в деятельность т/о и Центра; – созданы условия для развития системы наставничества; – повышен уровень информационной культуры всех участников образовательного процесса; – повышен уровень профессионального мастерства педагогический работников с учетом современных тенденций развития образования; – сформирована команда профессионалов, работающая для воплощения миссии и выполнения целей учреждения; – возрастает удовлетворенность всех субъектов образовательного процесса качеством предоставляемых услуг; – сформирован позитивный, визуальный имидж т/о; – повышен уровень ресурсной базы т/о Центра; – увеличены объемы финансирования за счет привлечения внебюджетных источников, грантовой поддержки и др.

1. Анализ функционирования ГАУ ДО «АОЦРТ»

1.1. Анализ реализации стратегии развития ГАУ ДО «АОЦРТ» на 2015-2020 гг.

Функциональная стратегия развития ГАУ ДО «Астраханский областной центр развития творчества» в 2015-2020 гг. строилась на основе принципов и идей развития образования в России с учетом специфики социально-экономического и культурного развития Астраханского региона.

Миссия ГАУ ДО «АОЦРТ» на период 2015-2020 гг.: Формирование открытой вариативной мобильной социокультурной среды для развития мотивации личности к познанию, творчеству, труду на основе конструктивного взаимодействия и продуктивной деятельности.

Цели:

1. Развитие комфортного мотивирующего пространства.
2. Моделирование разнообразных социальных практик для удовлетворения запросов потребителей услуг.
3. Укрепление коллективного духа, обеспечение высокой профессиональной мобильности кадров.
4. Наращивание конкурентного потенциала Центра.

Задачи:

1. *Перспектива «Клиенты»*:

– повышение вариативности, качества и доступности образования;
– совершенствование механизмов оценки качества предоставляемых услуг;
– формирование «Дворцовской идентичности» при использовании лучших традиций организации;
– проектирование мотивирующих образовательных сред;
– укрепление партнерства с семьей;
– создание условий для поддержания комфортной среды.

2. *Перспектива «Процессы»*:

– генерирование и реализация общественных и детских инициатив;
– обеспечение позитивной социализации в плане социально-профессионального самоопределения и реализации личных жизненных замыслов и притязаний;
– развитие системы дополнительного образования Астраханской области.

3. *Перспектива «Персонал»*:

– сохранение и воспроизводство кадрового потенциала Центра;

– поддержание благоприятной психологической атмосферы;

– совершенствование системы управления.

4. *Перспектива «Финансы»*:

– обеспечение инновационного, опережающего характера развития;

– сохранение стабильных конкурентных преимуществ;

– активизация деятельности в медиа пространстве;

– совершенствование маркетинговой политики.

Анализ реализации стратегии развития ГАУ ДО «АОЦРТ» 2015-2020 проведем по четырем перспективам:

1. *Перспектива «Клиенты»*

Клиент – это потребитель или заказчик определенного вида услуг или товаров. Клиентами ГАУ ДО «АОЦРТ» являются дети и их родители (законные представители), которые являются участниками образовательно-воспитательного процесса.

Сегодня в учреждении функционируют 76 творческих объединений, в том числе 18 творческих объединений на платной основе. Общее количество обучающихся в возрасте от 3 до 18 лет и старше – 3910 человек (в том числе обучающиеся на платной основе – 470 человек).

Анализ контингента обучающихся по возрастам (таблица № 1) позволяет сделать вывод о том, что показатели являются динамическими и определяются демографической ситуацией, востребованностью услуги, заказом учредителя, эффективной реализацией задач, а также кадровым составом педагогических работников учреждения.

Таблица № 1

Учебный год	**3-7 лет**	**7 - 11 лет**	**11 – 15 лет**	**15 – 17 лет**	**от 18 лет и старше**	**Всего**
2015-2016	1132 (31%)	980 (27%)	977 (27%)	426 (12%)	143 (4%)	3658
2016-2017	1030 (28%)	1303 (36%)	991 (27%)	315 (9%)	19 (0,5%)	3658
2017-2018	1170 (34%)	926 (27%)	858 (25%)	351 (10%)	157 (5%)	3462
2018-2019	1079 (32%)	849 (25%)	966 (28%)	382 (11%)	136 (4%)	3412
2019-2020	1078 (31%)	934 (27%)	812 (24%)	483 (14%)	133 (4%)	3440

Данные приведенные в таблице показывают незначительные колебания численности обучающихся и позволяют отметить:

– образовательный процесс осуществляется для всех возрастных групп детей;

– большую часть контингента составляют дошкольники (исключение – 2016-2017 учебный год, где 36% от общего количества обучающихся составляют дети младшего школьного возраста);

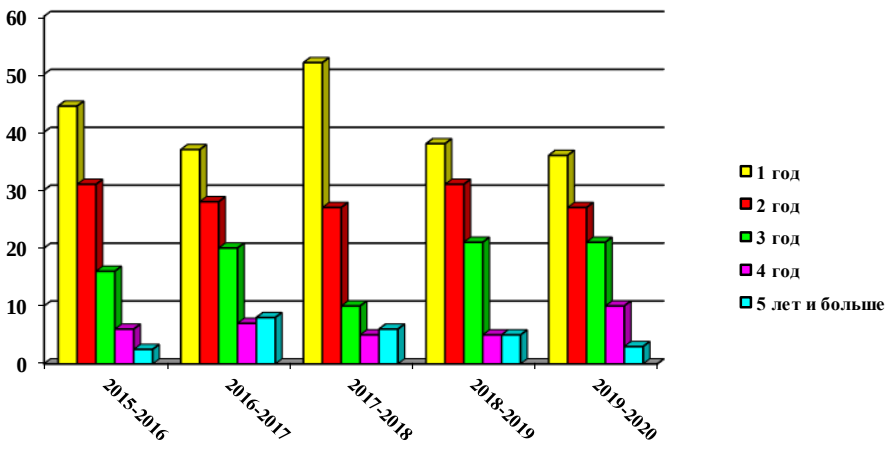
– доля обучающихся старшего школьного возраста по годам обучения меньше по сравнению с другими возрастными категориями (max. значение показателя 14% приходится на 2019-2020 учебный год, min. 9 % – на 2016-2017 учебный год). Это связано с тем, что срок реализации большинства дополнительных общеразвивающих общеобразовательных программ для обучающихся 15-17 лет составляет 1–2 года обучения. Однако за последние три года наблюдается тенденция увеличения численного состава обучающихся данной возрастной категории в ≈1.5 раза по сравнению с 2016-2017 учебным годом;

– количество обучающихся от 18 лет и старше по годам обучения распределяется следующим образом: max. значение показателя – 157 человек приходится на 2017-2018 учебный год, min. значение – 19 человек приходится на 2016-2017 учебный год.

Таблица № 2

Анализ контингента обучающихся по годам обучения

Учебный год	**Численный состав обучающихся по годам обучения**					
	1 год	**2 год**	**3 год**	**4 год**	**5 лет и больше**	**Всего**
2015-2016	1628 (44,5%)	1134 (31%)	585 (16%)	219 (6%)	92 (2,5%)	3658
2016-2017	1358 (37%)	1006 (28%)	728 (20%)	270 (7%)	296 (8%)	3658
2017-2018	1797 (52%)	928 (27%)	344 (10%)	190 (5%)	203 (6%)	3462
2018-2019	1312 (38%)	1047 (31%)	713 (21%)	160 (5%)	180 (5%)	3412
2019-2020	1325 (36%)	931 (27%)	737 (21%)	351 (10%)	96 (3%)	3440



Анализ контингента обучающих по годам обучения позволяет сделать следующий вывод:

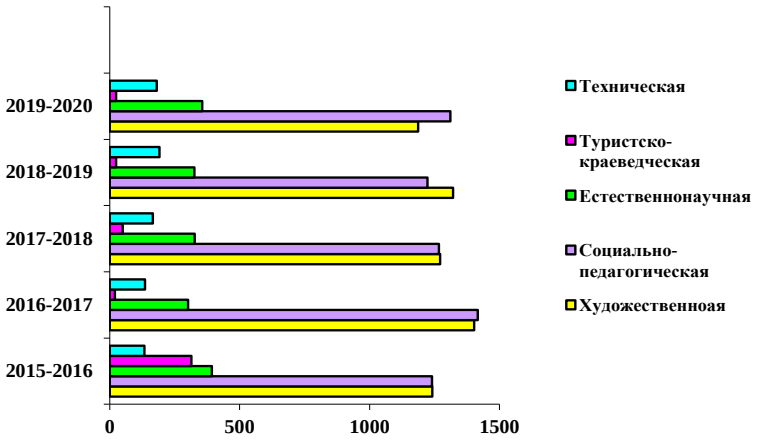
– наибольшее количество обучающихся в ГАУ ДО «АОЦРТ» – это дети первого года обучения (max. значение показателя 52% составило в 2017-2018 учебном году, вместе с тем среднее значение показателя по пяти учебным годам – 41,5%), что связано, прежде всего, с реализацией одногодичных программ;

– наблюдается тенденция увеличения численности обучающихся 3 года обучения в 2 раза за последние два года по сравнению с 2017-2018 учебным годом, что объясняется увеличением количества программ, срок реализации которых составляет 3 и более лет.

Таблица № 3

Количество обучающихся по направленностям

Направленность	**Численность обучающихся**				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Художественная	1242	1403	1272	1322	1187
Социально-педагогическая	1240	1417	1267	1223	1311
Естественнонаучная	393	302	327	326	356
Туристско-краеведческая	314	20	50	25	25
Физкультурно-спортивная	335	380	380	325	380
Техническая	134	136	166	191	181
Всего	**3658**	**3658**	**3462**	**3412**	**3440**



Данные приведенные в таблице № 3 позволяют сделать следующие выводы:

– на протяжении пяти лет обучения лидирующее положение по количеству обучающихся сохраняют социально-педагогическая и художественная направленности (среднее количество обучающихся составляет – 1071 человек в художественной и 1076 человек в социально-педагогической направленности);

– число обучающихся естественнонаучной направленности в 2016-2017 учебном году по сравнению с 2015-2016 учебным годом снизилось в 1.3 раза из-за сокращения количества педагогов-совместителей, реализующих программы данной направленности. Однако за последние три года наблюдается рост количества обучающихся в 1.1 раза;

– в туристско-краеведческой направленности также наблюдается снижение числа обучающихся по сравнению с 2015-2016 учебным годом в 12.5 раз – это объясняется сокращением количества основных педагогов, работающих в данной направленности;

– количество обучающихся физкультурно-спортивной направленности относительно стабильно, колебания в 1.1 раза можно отметить в 2015-2016 и 2018-2019 учебном году;

– рост обучающихся в 1.4 раза отмечается в технической направленности это связано с открытием 2 новых творческих объединений и укреплением материально-технической базы данной направленности.

Таблица № 4

Гендерный состав обучающихся

Учебный год	мальчики	девочки	всего
2015-2016	**1377** (38%)	**2281** (62%)	**3658**
2016-2017	**1673** (46%)	**1985** (54%)	**3658**
2017-2018	**1625** (47%)	**1837** (53%)	**3462**
2018-2019	**1258** (37%)	**2154** (63%)	**3412**
2019-2020	**1443** (42%)	**1997** (58%)	**3440**

Анализ гендерного состава обучающихся позволяет сделать следующий вывод: потребителями образовательных услуг ГАУ ДО «АОЦРТ» являются лица женского пола, о чем и свидетельствуют данные приведенные в таблице № 4. Среднее количество мальчиков за пять лет составляет 1475 человек (42%), девочек – 2050 человек (58%). Наибольшей популярностью у лиц мужского пола пользуется техническая направленность – среднее количество мальчиков – 92 % от количества обучающихся в направленности, на втором месте – естественнонаучная направленность – 55%, третье место – физкультурно-спортивная – 43%.

Таблица № 5

Количество групп и обучающихся на платной основе

Учебный год	**Количество групп на платной основе**	**Количество обучающихся на платной основе**
2015-2016	45	538
2016-2017	46	584
2017-2018	51	479
2018-2019	50	508
2019-2020	44	470

Показатели по контингенту обучающихся на платной основе являются динамическими и определяются социальным заказом потребителей образовательных услуг (востребованностью услуги). Максимальное значение показателя 584 человека отмечается в 2016-2017 учебном году, минимальное – 470 человек в 2019-2020 учебном году, среднее значение показателя 515 человек (12-14% от общего количества обучающихся в учреждении).

Участниками образовательно-воспитательного процесса являются дети, находящихся в трудной жизненной ситуации, социально-незащищенной категории детей (с ограниченными возможностями здоровья, из неполных и многодетных семей, детей-сирот, опекаемых и т. д.).

Таблица № 6

Социально-незащищенная категория детей	Количество детей				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
С ограниченными возможностями здоровья	159	202	235	194	195
Дети-инвалиды	0	0	10	19	14
Из неполных семей	631	522	724	370	434
Из многодетных семей	251	251	192	137	179
Детей-сирот	64	95	1	1	-
Опекаемых детей	28	28	11	6	6
Дети-мигранты	0	0	0	15	0
Всего	**1133**	**1098**	**1173**	**742**	**828**

Среднее количество детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, социально-незащищенной категории детей, обучающихся по дополнительным общеразвивающим программам, за пять лет составляет 995 человек (max. значение в 2017-2018 учебном году – 1173 человека, 34%; min. – в 2018-2019 учебном году – 742 человека, 22%).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что образовательная деятельность ГАУ ДО «АОЦРТ» направлена на предоставление равного доступа к образовательным услугам разным категориям детей.

Образовательно-воспитательный процесс осуществляется в рамках образовательной программы ГАУ ДО «АОЦРТ», которая определяет содержание дополнительных общеразвивающих программ, срок обучения и возрастную категорию обучающихся.

В программном поле в основном преобладают программы художественной – среднее значение - 43%, социально-педагогической - 27% и естественнонаучной направленности - 18%.

Таблица № 7

№	Направленность	Количество программ				
		2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
1	Художественная	39	39	32	30	29
2	Социально-педагогическая	14	13	26	27	25
3	Техническая	3	3	5	5	5
4	Естественнонаучная	17	16	16	11	11
5	Туристско-краеведческая	2	2	2	1	1
6	Физкультурно-спортивная	5	4	5	3	3
	Итого:	**80**	**77**	**86**	**77**	**74**

Таблица № 8

Срок реализации дополнительных общеразвивающих программ

№ п/п	Учебный год	Срок реализации/количество программ		
		1 год	2 года	3 и более
1.	**2015-2016**	19	19	42
2.	**2016-2017**	17	19	41
3.	**2017-2018**	27	20	39
4.	**2018-2019**	20	22	35
5.	**2019-2020**	19	19	36

Проводя анализ дополнительных общеразвивающих программ по критерию продолжительность освоения, можно сделать вывод, что преобладают трёхгодичные программы – 49 % от общего количества.

В целях обеспечения равного доступа всех категорий детей к дополнительному образованию педагогическим коллективом ГАУ ДО «АОЦРТ» в I полугодии 2018-2019 учебного разработаны краткосрочные дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы по пяти направленностям. Реализация данных программ осуществляться в рамках летней кампании ГАУ ДО «АОЦРТ».

Содержание программ нацелено на получение обучающимися начальных (базовых) знаний, умений и навыков, что позволяет им определить направление для дальнейшего углубленного освоения дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программам.

Таблица № 9

Количество краткосрочных дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ

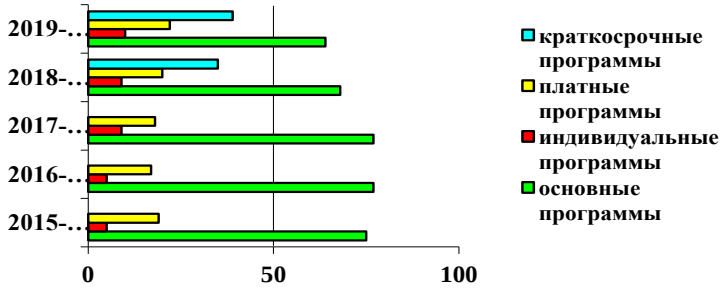
№ п/п	Направленность	Учебный год	
		2018-2019	2019-2020
1.	Художественная	15	15
2.	Социально-педагогическая	10	15
3.	Техническая	3	3
4.	Естественнонаучная	4	3
5.	Туристско-краеведческая	-	-
6.	Физкультурно-спортивная	3	3
	Итого:	**35**	**39**

Таблица № 10

Количество образовательных программ, реализуемых на платной основе

№ п/п	Учебный год	Количество программ
1.	**2015-2016**	19
2.	**2016-2017**	17
3.	**2017-2018**	18
4.	**2018-2019**	20
5.	**2019-2020**	22

Программно-методическое обеспечение образовательного процесса



Данные приведенные в таблицах и диаграмме позволяют отметить:

– количество основных дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ в 2019-2020 учебном году снизилось в 1.2 раза по сравнению с предыдущими годами, что объясняется ежегодным обновлением содержания программного фонда;

– в 2019-2020 учебном году увеличилась доля программ индивидуального обучения в 2 раза по сравнению с 2015-2016 и 2016-2017 учебными годами;

– количество платных образовательных программ за пять лет остается стабильным;

– все дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы соответствуют требованиям статьи 13 Закона «Об образовании в РФ» и Приказу Министерства просвещения №196 от 09 ноября 2018 года.

Общее содержание образовательной деятельности ГАУ ДО «АОЦРТ» представляет собой разноуровневую систему, позволяющую осуществлять постепенный переход от выявления интересов и способностей обучающихся, через развитие личности на основе дифференцированного подхода до творческой деятельности и профессионального самоопределения.

Вместе с тем в ГАУ ДО «АОЦРТ» созданы условия для оптимального развития обучающихся, выявления талантливых, одаренных детей, оказание им поддержки, помощи в дальнейшем продвижении. Результатом совместной деятельности педагогов и обучающихся является участие в конкурсных мероприятиях различного уровня (конференции, олимпиады, фестивали, конкурсы, соревнования и др.).

Таблица № 11

Результативность деятельности

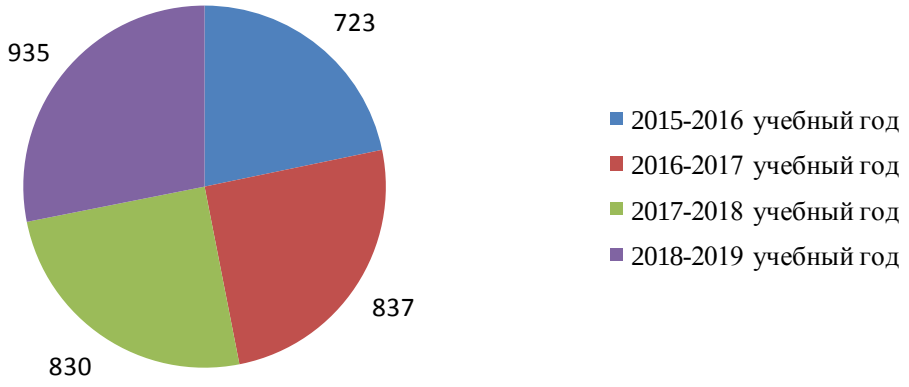
Достижения обучающихся		**2015-2016**	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Участие детей в городских конкурсах, выставках, соревнованиях	Число конкурсов	8	10	8	7	7
	Число участников	33	47	51	102	41
	Число призовых мест	98	159	125	134	113
Участие детей в областных конкурсах, выставках, соревнованиях	Число конкурсов	37	51	41	47	28
	Число участников	608	613	632	725	285
	Число призовых мест	362	389	462	476	230
Участие детей в межрегиональных конкурсах, выставках, соревнованиях	Число конкурсов	3	5	6	5	4
	Число участников	102	134	263	85	126
	Число призовых мест	65	74	96	69	39
Участие детей во Всероссийских конкурсах, выставках, соревнованиях	Число конкурсов	30	36	39	36	28
	Число участников	349	528	699	896	254
	Число призовых мест	301	433	561	628	269
Участие детей в международных конкурсах, выставках, соревнованиях	Число конкурсов	26	27	31	58	42
	Число участников	402	417	423	737	503
	Число призовых мест	165	183	193	320	354
Итого	Число конкурсов	**104**	**129**	**125**	**153**	**109**
	Число участников	**723**	**837**	**830**	**935**	**541**
	Число призовых мест	**991**	**1238**	**1437**	**1627**	**1005**

Мониторинг достижений обучающихся осуществляется в рамках рейтинговой системы «Новый шаг». В течение каждого учебного года с сентября по август осуществляется сбор информации о талантливых обучающихся Центра и педагогах, работающих с одаренными детьми.

Анализ данных, представленных в таблице № 11, позволяет сделать вывод о том, что на протяжении пяти лет наблюдается увеличение числа конкурсов, их участников и призовых мест. Однако мы не можем полностью проанализировать 2019-2020 учебный

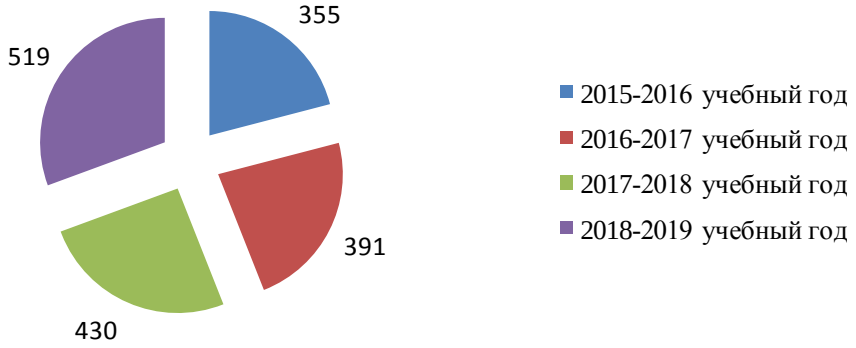
год, так как итоги результативности деятельности педагогов и обучающихся будут подведены в августе 2020 года.

Количество обучающихся в рейтинговой системе ГАУ ДО "АОЦРТ"



Подведением итогов работы рейтинговой системы является проведение традиционного мероприятия – бал «Воспитанник года». В 2019 году выявлено 519 лучших обучающихся, это на 89 человек больше, чем в прошлом году (в 2018 году – 430 лучших обучающихся).

Количество детей, представленных к награждению



Кроме того, для определения эффективности реализации дополнительной общеразвивающей программы (соответствие достигнутого уровня обучающимися результатов освоения программы, ее цели, сформированности современных компетентностей) в творческих объединениях проводятся диагностические исследования. Результаты исследований позволяют определить резервы для более эффективной реализации образовательных программ и личностного развития обучающихся на следующих этапах проводимого мониторинга. Это подтверждается данными, приведенными в таблице № 12 и результатами социологического опроса родителей и обучающихся (таблица № 13)

Таблица № 12

Результаты диагностики внутренних достижений обучающихся

Структурное подразделение	**Период проведения**	**Результаты диагностики внутренних достижений обучающихся (сформированность компетенций, проектно-исследовательских навыков, интеллектуального/творческого/спортивного развития и др.) (%)**				
		2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
ГАУ ДО «АОЦРТ»	первичный	69%	62%	62,5%	56%	57%
	промежуточный	79%	78%	77,5%	72%	72%
	итоговый	93%	94%	93,4%	92%	91%

Таблица № 13

Учебный год	**вопрос «Как Вы оцениваете результативность достижений ребенка»**			
	полностью удовлетворены	Удовлетворены	не удовлетворены	совершенно не удовлетворены
2015-2016	80% (210 респондентов)	12% (32 респондента)	2% (4 респондента)	0,5% (1 респондент)
2016-2017	93% (201 респондент)	3% (7 респондентов)	0,4% (1 респондент)	0%
2017-2018	91% (259 респондентов)	5% (13 респондентов)	0,3% (1 респондент)	0%
2018-2019	69% (137 респондентов)	18 % (36 респондентов)	0% (0 респондента)	0,5% (1 респондент)
2019-2020	-	-	-	-

В 2019-2020 учебном году на вопрос «Оцените результативность своих достижений» отвечали обучающиеся:

На вопрос «Оцените результативность своих достижений»	**Около года**	**От года до 2-х лет**	**Более 3-х лет**	**Более 5-х лет**	**Не ответили на вопрос**	**Всего человек**
- приобрели необходимые умения, знания и навыки:	27 % (57)	21 % (44)	18 % (39)	29 % (62)	5 % (11)	213
- вы были отмечены знаками отличия (поощрения):	25 % (53)	20 % (42)	16 % (35)	24 % (52)	15 % (32)	213
- занятия в творческом объединении помогли вам в выборе будущей профессии:	25 % (53)	19 % (41)	15 % (33)	30 % (64)	10 % (22)	213

Таким образом, работа по диагностике внутренних достижений обучающихся осуществляется планомерно, а результативность достижений удовлетворяет больше половины участников образовательного процесса.

Одним из направлений деятельности ГАУ ДО «АОЦРТ» является проектирование системы работы с детьми, то есть мы осуществляем постепенный переход к открытым образовательным системам за счет создания площадок, деятельность которых направлена на апробацию технологий, обеспечивающих включение групп детей разных возрастов и

разной территориальной принадлежности в процесс взаимодействия и образовательной коммуникации.

Так, в январе 2018 года учреждение приняло участие в конкурсе на предоставлении субсидии в рамках реализации мероприятия «Субсидия на реализацию пилотных проектов по обновлению содержания и технологий дополнительного образования по приоритетным направлениям». Подготовлен проект «Парк развития» технической направленности. Основная цель проекта - создание мобильной площадки научно-технического творчества с мини-городом в масштабе 1:10, предоставляющей равный доступ к полноценному технологическому образованию разным категориям детей. Данный проект прошел конкурсный отбор и отмечен грантом в сумме 3 936 200 рублей.

Результат – улучшена материально-техническая база творческих объединений технической направленности и в учреждении оборудован стационарный автодром, учебный цех, создана мобильная площадка с мини-городом для проведения выездных мероприятий для учащихся образовательных организаций города и области.

Однако говорить о сто процентном использовании материально-технической базы «Парка развития» мы говорить не можем, так как за два учебных года (2018-2019 и 2019-2020) осуществляется деятельность только на базе стационарного автодрома:

- *для обучающихся:*

– проводятся практические учебные занятия,

– конкурсные соревновательные мероприятия.

- *для педагогических работников образовательных организаций города и области:*

– проводятся заседания областного методического объединения педагогов, реализующих направление «Безопасность детей на дорогах».

Таким образом, в данном направлении есть *резервы*:

– использование инфраструктурных и материально-технических возможностей учебного цеха при реализации дополнительных общеразвивающих общеобразовательных программ технической и других направленностей;

– увеличение доли обучающихся, охваченных программами технической направленности;

– проведение выездных мероприятий для учащихся образовательных организаций города и области.

Вместе с тем в июне 2018 года на базе ГАУ ДО «АОЦРТ» открыт центр по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма в Астраханской области с мобильной «Лабораторией безопасности».

Цель работы центра – создание условий по повышению эффективности детского дорожно-транспортного травматизма посредством формирования у обучающихся навыков соблюдения правил дорожного движения и культуры безопасного образа жизни, а также методического сопровождения педагогических работников и систематизации деятельности образовательных организаций г. Астрахани и Астраханской области.

Направления работы:

– информационное – обучение учащихся правилам дорожного движения, формирование комплекса знаний по безопасному поведению на улицах и дорогах;

– развивающее – формирование практических умений и навыков безопасного поведения на дороге;

– воспитательное – формирование мотивации ответственного поведения на улицах и дорогах, отношения к личной безопасности и безопасности окружающих;

– методическое – консультационное сопровождение педагогических работников образовательных организаций г. Астрахани и Астраханской области по внедрению программ профилактики ДТТ, проведение методических мероприятий различного уровня;

– культурно-досуговое – проведение соревнований и конкурсов различного уровня, осуществление социально-значимых массовых мероприятий и проектов.

Хочется отметить, что все вышеперечисленные направления работы центра успешно реализуются, о чем свидетельствуют данные, приведенные в таблице № 14.

Таблица № 14

№ п/п	**Направление работы**	**2018-2019**		**2019-2020**	
		Количество участников	**Количество образовательных организаций**	**Количество участников**	**Количество образовательных организаций**
1.	Выездные мероприятия мобильной «Лаборатории безопасности»	дети – 3427 чел.	30	дети – 2551 чел.	27
2.	Методическое сопровождение	педагоги – 116 чел.		педагоги – 94 чел.	

Распоряжением министерства образования и науки Астраханской области от 16.05.2018г. № 93 на базе ГАУ ДО «АОЦРТ» создан ресурсный центр Общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации «Российское движение школьников» в Астраханской области, в рамках которого осуществляться работа по развитию и воспитанию подрастающего поколения, организации досуга и занятости школьников (таблица № 15).

Таблица № 15

№ п/п	Направление работы	2018-2019	2019-2020
		Количество образовательных организаций	**Количество образовательных организаций**
1.	Образовательные организации города и области – первичные отделения РДШ	12	58 (+46)
2.	Проведение мероприятий:		
	– сбор активистов РДШ	28	49
	– слет первичных отделений РДШ Астраханской области	28	40
	– ВСИ «Зарница», «Орленок»	13	19

Приведенные выше открытые модели работы с детьми обеспечивают как массовые формы работы, так и технологии индивидуального сопровождения образовательных стратегий обучающихся.

Вместе с тем кроме участников образовательного процесса, есть и другая категория клиентов, которые являются участниками, как культурно-досуговых (таблица № 16), так и конкурсных мероприятий ГАУ ДО «АОЦРТ» (таблица № 17).

Таблица № 16

Выполнение социокультурного заказа внешней и внутренней среды

Мероприятия	Число мероприятий / охват зрителей				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Выездные концертные программы (благотворительные)	30/ 1150	14/ 2810	53/ 3710	93/ 9750	34/ 6886
Выездные концертные программы (коммерческие)	-	-	-	-	1/ 70
Внутриучрежденческие	13/ 2600	12/ 3700	18/ 3840	18/ 4540	4/ 970
Городские	19/ 1200	27/ 6130	18/ 2400	-	1/ 300
Областные	10/ 1300	14/ 3770	10/ 2380	15/ 2420	12/ 4300
Межрегиональные	6/ 1850	6/ 2430	5/ 1700	2/ 410	2/ 450
Всероссийские	4/ 950	2/ 1850	2/ 860	5/ 1370	1/ 400
Социальный заказ (благотворительный)	12/ 1600	11/ 2010	24/ 2800	6/ 1190	9/ 1600
Социальный заказ (коммерческий)	35/ 4200	35/ 4976	40/ 5146	31/ 6150	28/ 5623
Всего	**129/ 14 850**	**121/ 27 676**	**170/ 22 836**	**170/ 25 830**	**92/ 20 599**

Таблица № 17

Клиентская база конкурсных мероприятий структурных подразделений

Структурное подразделение	**Число участников мероприятий**				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
ОПП и ПО	378	735	862	777	368
ОРР	382	423	381	311	141
ОРДО	273	300	251	1305	493
ОЭ	2868	2106	2368	2638	1330
ОМДИ	610	1240	875	1160	1865
ОМ и ЗМ	-	1188	920	630	1220
Итого	**4811**	**5992**	**5657**	**6821**	**5417**

Проводя анализ данных, приведенных в таблице № 16 и № 17, можно сделать вывод о том, что наблюдается положительная динамика по количеству участников культурно-досуговых, массовых и конкурсных мероприятий. Среднее количество участников культурно-досуговых и массовых мероприятий за пять лет составляет – 22358 человек, среднее значение по конкурсным мероприятиям составляет – 5739 человек.

Однако, по объективным причинам, мы не можем достоверно говорить о показателях II полугодия 2019-2020 учебного года. Из-за ограничительных мероприятий, введенных на территории Астраханской области, не все культурно-досуговые, массовые и конкурсные мероприятия проведены в полном объеме.

Вместе с тем мы можем говорить о положительном опыте проведения мероприятий с использованием дистанционных технологий и интернет - сервисов. В данном формате во II полугодии 2019-2020 учебного года прошли следующие мероприятия:

– Всероссийский фестиваль-конкурс детского творчества «Хоровод дружбы» (число участников – 650 человек);

– Межрегиональный фестиваль-конкурс изобразительного и декоративно-прикладного творчества «Каспийская палитра» (число участников – 1115 человек);

– IX областной фестиваль-конкурс детских проектов дошкольников и младших школьников «Я познаю мир» (число участников – 141 человек).

Кроме того, в период реализации стратегии 2015-2020 в ГАУ ДО «АОЦРТ» появились новые конкурсные мероприятия, которые способствуют увеличению клиентской базы и уже становятся традиционными:

– Областные соревнования в классе радиоуправляемых моделей Багги - 10э, Багги – 8 (нитро), Трак – 10э, РЦЕ – 12, РЦЕ – 10, ТС – 10, ТС – 10 (нитро), Хобби;

– Областной конкурс по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма «Безопасная зебра» для учащихся 1-4 классов;

– Областной конкурс по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма «Перекрёсток» для учащихся 5-9 классов;

– очный конкурс рисунков «Ступени мастерства», проводимый в рамках Областного конкурса рисунков и фоторабот «Моя Губерния»;

– очный этап Всероссийского изобразительного диктанта в рамках Международного благотворительного конкурса «Каждый народ – художник».

Начиная анализ перспективы «Клиенты», мы отметили, что для нашего учреждения клиентами являются не только дети, но и их родители (законные представители). Поэтому задача *«Укрепление партнерства с семьёй»* является одной из приоритетных задач в работе Центра, так как родители являются непосредственными участниками образовательного процесса и от их лояльности зависит функционирование и развитие творческого объединения.

Что мы имеем в виду под лояльностью родителя? *Эмоциональная лояльность* – вовлеченность родителя в образовательно-воспитательный процесс, культурно-досуговые и массовые мероприятия, а также его позитивное отношение к нашей организации. *Поведенческая лояльность* – «преданность» учреждению, заключающаяся в выборе именно нашего учреждения для своих детей из числа конкурентов и рекомендации его всем знакомым, друзьям, родственникам и т.д.

В результате за период реализации стратегии основными направлениями работы с родителями являются:

– проведение родительских собраний, консультаций, индивидуальных бесед (в том числе и психологическое сопровождение родителей);

– проведение совместных мероприятий:

- семейный автоквест, приуроченный к празднованию 80-летия ГАУ ДО «АОЦРТ»,
- тематические мастер-классы в рамках празднования традиционных праздников – День матери, День защитника Отечества, Международный женский день и др.,
- Новогодние капустники, отчетные концерты творческих коллективов и др.

Однако хочется отметить, что активно вовлечены в образовательно-воспитательный процесс, культурно-досуговые и массовые мероприятия родители (законные представители) обучающихся социально-педагогической, художественной и физкультурно-спортивной направленностей. Таким образом, для включения родителей

других направленностей (технической, естественнонаучной и туристско-краеведческой) в деятельность творческих объединений и учреждения в целом необходимо продумать иные формы работы (не только родительские собрания, консультации и индивидуальные беседы).

Кроме того, с целью выявления степени удовлетворенности качеством и условиями образовательного процесса ежегодно проводится социологический опрос среди родителей (законных представителей), анализ которого за пять лет позволяет выявить следующие результаты:

– возрастает требование родителей к условиям и результатам образовательного процесса;

– информированность об образовательных услугах, культурно-досуговых и массовых мероприятиях от формата общения переходит в формат интернет - пространства. Это подтверждается данными таблицы № 18.

Таблица № 18

Учебный год	**вопрос «Основными источниками получения информации об образовательных услугах и культурно-массовых мероприятиях Центра Вы узнали»**				
	общение с друзьями и знакомыми, чьи дети посещают Центр	общение с педагогами и администрацией Центра	ежегодное мероприятие «День открытых дверей	официальный сайт Центра	СМИ (ТВ, радио, печатные издания)
2015-2016	61% (159 респондентов)	21% (54 респондента)	13% (35 респондентов)	17% (45 респондентов)	2% (4 респондента)
2016-2017	46% (99 респондента)	21% (46 респондента)	17% (37 респондентов)	13% (29 респондентов)	5% (10 респондентов)
2017-2018	31% (90 респондентов)	27% (77 респондентов)	31% (89 респондентов)	36% (102 респондента)	10% (28 респондентов)
2018-2019	14% (41 респондентов)	12 % (36 респондентов)	23% (69 респондента)	43% (127 респондент)	8% (25 респондентов)

2019-2020	**более 5-х лет**	**более 3-х лет**	**от года до 2-х лет**	**менее 6 месяцев**	**не ответили на вопрос**	**всего человек**
- общение с друзьями и знакомыми, чьи дети посещают Центр творчества	9 % (17)	25 % (49)	18 % (36)	40% (80)	9% (17)	199
- общение с педагогами администрацией Центра	8 % (16)	20% (40)	17 % (34)	39% (77)	16% (32)	199
- официальный сайт Центра	8% (17)	21% (42)	18% (35)	38 % (75)	15% (30)	199
- официальный сайт министерства образования и науки Астраханской области	8% (16)	20% (40)	17% (33)	41% (81)	15% (29)	199
- СМИ (ТВ, радио, печатные издания)	7% (14)	21% (41)	17% (33)	30% (60)	21% (42)	199

Таким образом, подводя итоги анализа перспективы «Клиенты» можно сделать вывод о том, что целенаправленная деятельность педагогического коллектива Центра способствует созданию условий для эффективной реализации дополнительных общеразвивающих программ, повышению доступности и качества образования, формированию открытого дополнительного образования. Однако всегда есть возможности, которые необходимо учитывать при планировании педагогической деятельности на следующий учебный год и «пятилетку» в целом. Итак, необходимо продолжить работу:

– по обеспечению доступности полного спектра образовательных услуг для каждого обучающегося ГАУ ДО «АОЦРТ»;

– по совершенствованию программно-методического фонда учреждения, разработка современных вариативных, гибких, мобильных программ, в том числе программ для детей с особыми образовательными потребностями;

– по обеспечению высокого качества образовательной деятельности путем включения нового содержания, технологий, методов и форм организации образовательно-воспитательного процесса, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий и т.д.

2. *Перспектива «Процессы»*

Цель стратегии развития 2015-2020 *«Моделирование разнообразных социальных практик для удовлетворения запросов потребителей услуг»* - это основа перспективы «Процессы».

Ориентиром реализации поставленной цели стали задачи:

– *Генерирование и реализация общественных и детских инициатив* осуществляется в рамках деятельности Астраханской региональной общественной организации – Ассоциация детских и молодежных общественных объединений, ресурсного центра Общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации «Российское движение школьников», а также структурных подразделений Центра.

Выполнение данной задачи отслеживается по степени вовлечения детей в социально-значимые проекты из разных творческих объединений.

За период 2015-2020гг. в ГАУ ДО «АОЦРТ» реализуются следующие социально-значимые проекты.

С 1 октября 2017 года при поддержке Фонда президентских грантов АРОО АДМОО реализуется историко-краеведческого проект «Веков связующая нить!». Цель проекта: изучение, сохранение и популяризация исторического наследия малой Родины среди детей и подростков от 11 до 17 лет.

В августе 2018 году участниками археологической экспедиции «Памятник археологии Нижнего Поволжья – Самосдельское городище» стали 15 учащихся образовательных организаций города и области. В 2019 году археологическая экспедиция не проведена по объективным причинам.

Начиная с февраля 2019 года, проводится Слет первичных отделений РДШ Астраханской области. Это мероприятие инициировано региональным детским Советом Лидеров РДШ, организационная работа проводится при непосредственном участии членов Совета и других заинтересованных активистов регионального отделения РДШ.

В 2019-2020 учебном году реализован Проект «Помнит сердце – не забудет никогда!», инициированный детским региональным Советом военно-патриотического направления РДШ. К этапу «народного голосования» представлено 43 видеосюжета.

С марта 2020 года проводится внутриучрежденческий конкурс видеороликов «Помним, гордимся, чтим!», посвященный 75-летию Победы в Великой Отечественной войне. В конкурсе приняли участие 20 обучающихся из 10 творческих объединений Центра.

Вместе с тем продолжается реализация проектов:

– проект «Музей Центра» направлен на осознание принадлежности наших обучающихся к Центру (за анализируемый период доля творческих объединений, посетивших Музей, составляет 42%, количество обучающихся – около 1000 человек, однако в стратегическом плане обозначен показатель 90% т/о);

– социокультурный проект «Русская изба» направлен на формирование этнокультурной компетенции детей дошкольного и младшего школьного возраста (за период реализации стратегии в данном проекте приняли участие около 100 обучающихся творческих объединений ГАУ ДО «АОЦРТ» и более 1000 учащихся образовательных организаций города).

Таким образом, анализируя вышеуказанные данные, можно сделать вывод о том, что в социально-значимые проекты 2015-2020, реализуемые ГАУ ДО «АОЦРТ», вовлечены не только обучающиеся творческих объединений Центра, но и учащиеся образовательных организаций города и области.

– Задача «*Обеспечение позитивной социализации в плане социально-профессионального самоопределения и реализации личных жизненных замыслов и притязаний».*

Показателем выполнения данной задачи является увеличение количества выпускников Центра, выбравших направление профессионального обучения по профилю/направленности творческого объединения.

Итак, количество выпускников Центра поступивших на обучение в организации среднего профессионального и высшего профессионального образования по профилю творческого объединения за пять лет составляет:

- художественная направленность – **78 человек** (ансамбль «Класс-Центр», Театр-студия «Мы», ДСКВ «Колокольчики», ансамбль «Настроение», «Тантана», «Астраханские россы», «Нур»);
- социально-педагогическая направленность – **5 человек** (т/о «Контакт»);
- естественнонаучная направленность – **26 человек** (т/о «Основы общей химии», «Математический мир», «Компьютерный мир»);
- техническая направленность – **4 человека** (т/о «Автомоделист»).

Вместе с тем хочется отметить успешную реализацию программы Школы раннего развития – результат: выпускники Школы успешно поступают на обучение в школы, гимназии, лицеи города.

Также хочется отметить положительную динамику возращения выпускников творческих объединений, но уже в качестве сотрудников Центра:

- 2016-2017 учебный год – **1 человек** (Болдырев М.А.),
- 2017-2018 учебный год – **1 человек** (Бородин А.А.),
- 2018-2019 учебный год – **1 человек** (Ильин И.П.),
- 2019-2020 учебный год – **3 человека** (Фомина Е.И., Жирнов В.В., Самченкова Д.А.).

Результат: решение задач стратегии – профессиональное самоопределение обучающихся и воспроизводство кадрового потенциала Центра.

– Задача *«Развитие системы дополнительного образования Астраханской области»* осуществляется в рамках одного из видов деятельности Центра – научно-методическое и ресурсное обеспечение системы образования.

В результате мы взаимодействуем с образовательными организациями города Астрахани и Астраханкой области (max. 92 ОО за период реализации стратегии) через:

– координацию плана совместной деятельности учреждений дополнительного образования;

– проведение заседаний областных методических объединений, семинаров, вебинаров, научно-практических педагогических конференций;

– оказание консультационной помощи педагогическим работникам по направлениям деятельности дополнительного образования;

– осуществление информационно-издательской деятельности, способствующей диссеминации эффективного педагогического опыта;

– проведение регионального этапа Всероссийского конкурса профессионального мастерства сферы дополнительного образования «Сердце отдаю детям».

Таблица №19

Областные методические объединения

Методическое мероприятие	**2015-2016**		**2016-2017**		**2017-2018**		**2018-2019**		**2019-2020**	
	участники	ОО	участники	ОО	участники	ОО	участники	ОО	участники	ОО
Областной методический день	214	34	185	38	28	14	139	24	97 (ограниченное количество мест в ИРО)	31
Заседание 1	178	34	48	22	85	44	186	52	361	92
Заседание 2	152	34	94	33	75	21	223	57	336	84
Заседание 3	143	34	185	35	75	25	195	45	-	
Итого	**687**		**512**		**263**		**743**		**794**	

Сравнивая проведенные мероприятия (таблица № 19) можно отметить, что количество участников ОМО 2019-2020 увеличилось по сравнению с 2015-2016 в 1,2 раза и в 3 раза – с 2017-2018 учебным годом, несмотря на то, что третье заседание 2020 года не проведено из-за ограничительных мероприятий.

Увеличение числа участников связано с расширением базы информирования, а также актуальностью рассматриваемых проблем.

Реализация инновационной функции методической службы осуществлялась через включение педагогов в дистанционную форму обучения – вебинары. Опираясь на опыт, проведенных вебинаров, принято решение об офлайн - участии педагогических работников ОО в данных мероприятиях.

Таблица № 20

Участие педагогических работников в научно-практической педагогической конференции ГАУ ДО «АОЦРТ»	**Число участников**				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Педагогические работники образовательных организаций города и АО					
– заочная	57	53	78	31	-
– очная	101	150	102	61	84
Педагогические работники Центра					
– заочная	8	5	4	4	-
– очная	12	13	14	17	28

В 2019-2020 учебном году XX открытая научно-практическая педагогическая конференция «Инновации и современные педагогические технологии в системе образования» проведена с использованием дистанционных технологий и интернет-сервисов (число участников – 51 человек).

Ежегодно пополняется библиотечный фонд (за 5 лет в 1.1 раза); в активной фазе издательская деятельность (таблица № 21).

Таблица № 21

Обеспеченность библиотечного фонда	**Количество**				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Методический материал педагогических работников:					
ГАУ ДО АОЦРТ	14	4	4	8	17
другие ОО	25	16	13	21	23
Периодические издания	384	391	409	417	433
Итого	**423**	**411**	**426**	**446**	**473**

Кроме того, развитие системы дополнительного образования осуществляется через информационную открытость о деятельности Центра на официальных сайтах (www.30astr-udod.ru, www.center-dt.ru, www.admoo.ru) и социальных группах (таблица № 22).

Таблица № 22

Учебный год	**Отзывы**		**Число подписчиков социальных групп**		
	положительные	отрицательные	ВКонтакт	Instagram	Facebook
2015-2016	-	-	-	-	-
2016-2017	67	1	720	2425	-
2017-2018	77	-	1059	2371	-
2018-2019	68	2	1251	2174	1487
2019-2020	136	1	1417	2124	1575

Подводя итоги анализа перспективы «Процессы» можно сделать вывод о том, что:

– мы реализуем различные социально-значимые проекты не только для обучающихся Центра, но и для учащихся образовательных организаций города и области – доля обучающихся за 5 лет из разных творческих объединений, вовлеченных в социально-значимые проекты составляет 32%.

– мы обеспечиваем позитивную социализацию детей в плане профессионального самоопределения и жизненных притязаний – количество выпускников Центра, выбравших направление профессионального обучения по профилю творческого объединения за 5 лет составляет 113 человек;

– мы осуществляет научно-методическое и ресурсное обеспечение системы образования – на 100% выполняем план совместной деятельности, взаимодействуем с 92 образовательными организациями города и области, в методические мероприятия вовлечены более 700 педагогических работников.

3. *Перспектива «Персонал»*

Коллектив ГАУ ДО «АОЦРТ» – это стабильный коллектив профессионалов, способных реагировать на современные вызовы и тренды, а также коллегиально решать проблемы организации. Количество сотрудников учреждения стабильно. Колебания отмечены в 2016-2017 и 2017-2018 учебных годах – max. значение 161 человек, min. – 149 человек (таблица № 23). Текучесть кадров (таблица №24), тоже присутствует и в среднем составляет – 2016-2017 учебный год – 1%, 2018-2019 – 1.3%. Нулевое значение показателя – 2015-2016, 2017-2018 и 2019-2020 учебный год, т.е. в эти периоды поступило на работу больше сотрудников, чем уволилось.

Таблица № 23

Кадры	**Число сотрудников**				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Всего в т.ч. декретники совместителей - всего	154 13 23	149 10 24	161 8 27	156 4 24	158 4 23
Руководящие работники	4	4	4	4	4
Педагогические работники	106	109	113	109	108
Учебно – вспомогательный персонал	23	16	20	20	24
Младший обслуживающий персонал	21	20	24	23	22
Педагоги дополнительного образования	54	48	49	47	50
Педагоги д/о - совместители	17	18	20	19	17

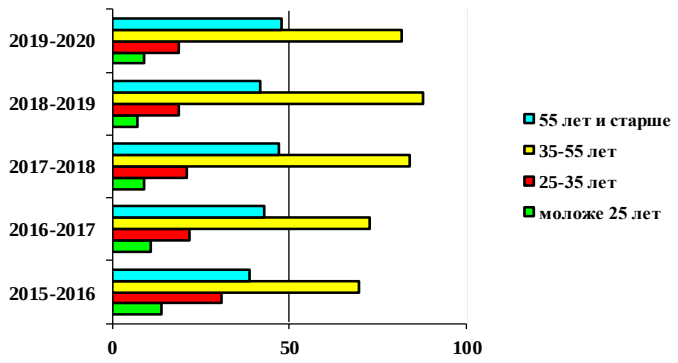
Таблица № 24

Кадры	**Число сотрудников**				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Принятые сотрудники	27	23	23	18	17
Уволенные сотрудники	22	24	18	23	9

Таблица № 25

Анализ кадрового состава по возрастному цензу и полу

Возраст сотрудников	**Число основных сотрудников (возраст/ пол)**									
	2015-2016		**2016-2017**		**2017-2018**		**2018-2019**		**2019-2020**	
	женский	мужской	женский	мужской	женский	мужской	женский	мужской	женский	мужской
моложе 25 лет	11	3	6	5	5	4	5	2	8	1
25 – 35 лет	28	3	18	4	17	4	10	9	10	9
35 -55 лет	61	9	65	8	74	10	80	8	71	11
55 лет и старше	35	4	35	8	40	7	35	7	42	6
Всего	**135**	**19**	**124**	**25**	**136**	**25**	**130**	**26**	**131**	**27**



Анализ состояния кадрового состава в разрезе возраста позволяет сделать вывод о том, что мы так и не решили проблему старения кадров. Это подтверждается следующими показателями:

– согласно данным практически ½ от общего количества работников – сотрудники в возрасте от 35 до 55 лет, их доля в среднем составляет – 51%;

– на втором месте доля сотрудников 55 лет и старше – средняя – 28%, отметим, что данный показатель в 2019-2020 учебном году увеличился в 1.2 раза по сравнению с предыдущими годами;

– за последние четыре года происходит уменьшение количества сотрудников в возрасте от 25 до 35 лет – в 1.4 – 1.6 раза по сравнению с 2015-2016 учебным годом;

– доля сотрудников группы «моложе 25 лет» составляет в среднем – 6%, max. 2015-2016 учебный год – 14 человек, min. 2018-2019 – 7 человек.

Вместе с тем стоит отметить, что основную долю сотрудников Центра составляют лица женского пола (таблица № 25). Однако наблюдается увеличение количества мужчин – работников ГАУ ДО «АОЦРТ» в 1,4 раза по сравнению с 2015-2016 учебным годом.

Анализ кадрового состава педагогических работников Центра отражается:

– в показателях образования педагогических работников;

– в наличии квалификационных категорий;

– в повышении квалификации.

Таблица № 26

Должность	**Численность сотрудников**				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Педагоги дополнительного образования, из них имеют образование:	71	66	69	66	67
высшее	45 (63%)	45 (69%)	47 (68%)	43 (65%)	46 (69%)
среднее профессиональное	24 (33%)	20 (30%)	21 (30%)	22 (33%)	20 (30%)

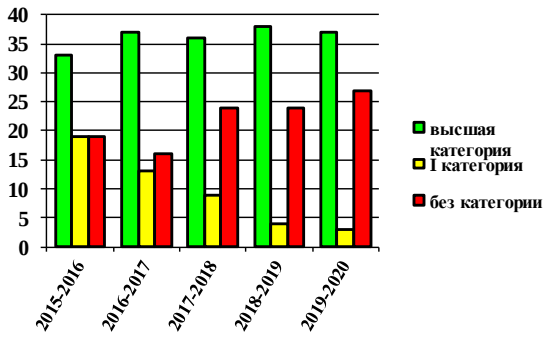
имеют квалификацию:	52 (73%)	50 (76%)	45 (65%)	42 (64%)	40 (60%)
I категория	19 (27%)	13 (20%)	9 (13%)	4 (6%)	3 (5%)
высшая категория	33 (46%)	37 (56%)	36 (52%)	38 (58%)	37 (55%)
без категории	19 (28%)	16 (24%)	24 (35%)	24 (36%)	27 (40%)
Педагоги – организаторы, из них имеют образование:	9	8	7	6	5
высшее	7 (78%)	6 (75%)	7 (100%)	6 (100%)	4 (80%)
среднее профессиональное	2 (22%)	2 (25%)	-	-	1 (20%)
имеют квалификацию:	2 (22%)	2 (25%)	1 (14%)	1 (17%)	2 (40%)
I категория	2	2	1	-	-
высшая категория	-	-	-	1	2
без категории	7 (78%)	6 (75%)	6 (86%)	5 (83%)	3 (60%)
Методисты, из них имеют образование:	21	20	21	22	22
высшее	20 (95%)	20 (100%)	21 (100%)	22 (100%)	21 (95%)
среднее профессиональное	1 (5%)	-	-	-	1 (5%)
имеют квалификацию:	6 (29%)	7 (35%)	5 (24%)	2 (9%)	5 (23%)
I категория	3	3	1	1	2
высшая категория	3 (14,5%)	4 (20%)	4 (19%)	1 (4,5%)	3 (14%)
без категории	15 (71%)	13 (65%)	16 (76%)	20 (91%)	17 (77%)
Воспитатели, из них имеют образование:	-	4	5	5	5
высшее	-	3 (75%)	4 (80%)	4 (80%)	4 (80%)
среднее профессиональное	-	1 (25%)	1 (20%)	1 (20%)	1 (20%)
имеют квалификацию:	-	2 (50%)	2 (40%)	2 (40%)	2 (40%)
I категория	-	2	2	2	2
высшая категория	-	-	-	-	-
без категории	-	2 (50%)	3 (60%)	3 (60%)	3 (60%)

Педагог-психолог, из них имеют образование:	2	2	2	2	2
высшее	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)
среднее профессиональное	-	-	-	-	-
имеют квалификацию:	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)
I категория	1 (50%)	1 (50%)	1 (50%)	1 (50%)	-
высшая категория	1 (50%)	1 (50%)	1 (50%)	1 (50%)	2 (100%)
без категории	-	-	-	-	-
Учитель-логопед, из них имеют образование:	2	2	2	1	1
высшее	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	1 (100%)	1 (100%)
среднее профессиональное	-	-	-	-	-
имеют квалификацию:	-	-	-	-	-
I категория	-	-	-	-	-
высшая категория	-	-	-	-	-
без категории	2 (100%)	2 (100%)	2 (100%)	1 (100%)	1 (100%)
Ученая степень	7 (10%)	6 (9%)	6 (9%)	7 (11%)	6 (9%)
кандидат наук	5	4	4	5	4
доктор наук	2	2	2	2	2

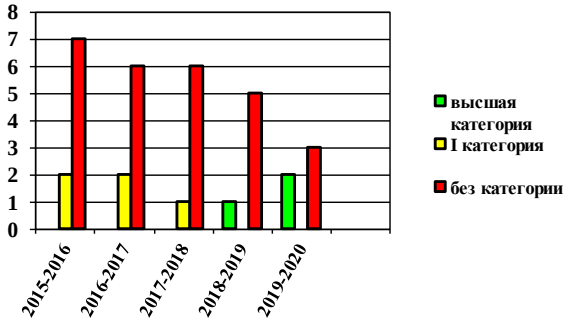
Почетное звание	12 (17%)	13 (20%)	13 (19%)	12 (18%)	14 (21%)
Отличник народного просвещения	4	4	4	4	4
Почетный работник образования	8	9	9	8	10
Награды	3 (4%)	3 (4%)	3 (4%)	2 (3%)	2 (3%)
медаль ордена «За заслуги перед отечеством»	-	-	-	-	-
заслуженный работник культуры РФ в т.ч. заслуженный работник культуры Татарстана	3	3	3	2	2

Наличие квалификационной категории

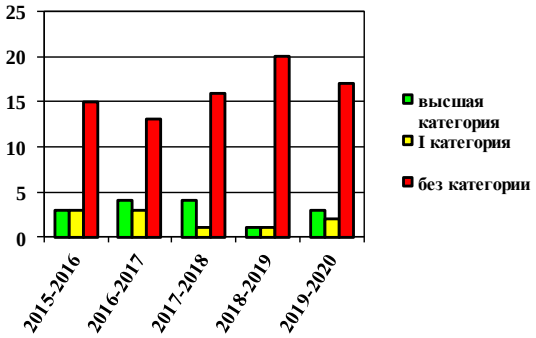
Педагоги дополнительного образования



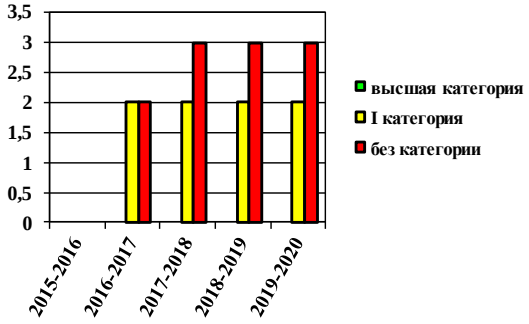
Педагоги - организаторы



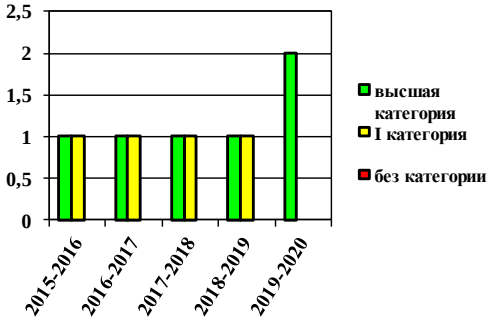
Методисты



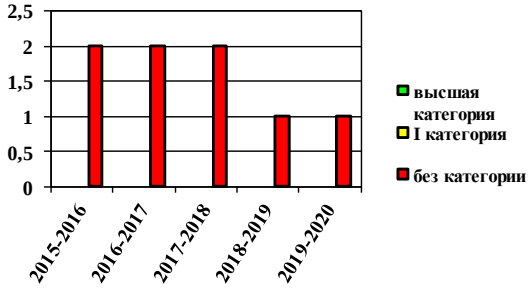
Воспитатели



Педагог-психолог



Учитель-логопед



Анализ кадрового состава педагогических работников по образовательному цензу и наличию квалификационных категорий позволяет сделать вывод (таблица № 26):

– уровень образовательного ценза педагогических работников, обеспечивающих образовательный процесс, высокий – высшее образование имеют 89% сотрудников;

– увеличилось количество педагогических работников, имеющих почетное звание в 1.2 раза по сравнению с прошлым годом;

– доля педагогов дополнительного образования, имеющих высшую квалификационную категорию, стабильна и составляет в среднем 53% (36 человек), однако за последние три года произошло увеличение числа педагогов, не имеющих категории в 1.4 раза;

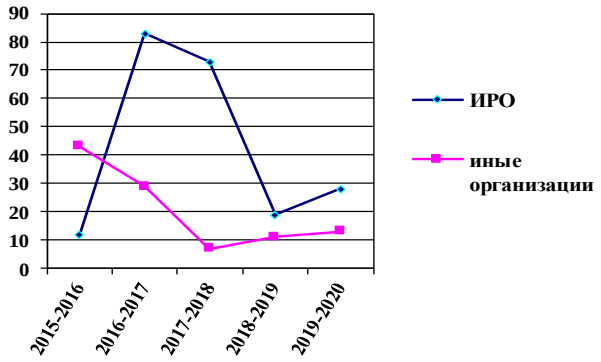
– долевое распределение по квалификационным категориям у педагогов-психологов стабильно;

– наиболее высока среди сотрудников (по должностям педагоги-организаторы, методисты, воспитатели, учитель-логопед) доля работников без квалификационной категории.

Существует системность работы по повышению профессиональной квалификации педагогическими работниками. Согласно данным таблицы № 27 об увеличении числа педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации мы говорить не можем – пик приходится на 2016-2017 учебный год, но если сравнивать 2019-2020 с предыдущим годом, то увеличение произошло в 1.4 раза.

Таблица № 27

Повышение квалификации вне учреждения	**Число педагогических работников**				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
ГАОУ АО ДПО «Институт развития образования»	12	83	73	19	28
Иные учреждения вне Астраханского региона	43	29	7	11	13
Итого	**55**	**112**	**80**	**30**	**41**



Вместе с тем отметим положительную динамику совершенствования профессионального мастерства на учрежденческом уровне. Об этом свидетельствуют показатели таблицы № 28:

– увеличивается количество методических материалов, разработанных нашими сотрудниками, за последние три года в среднем в 2.7 раза;

– наблюдается рост числа педагогических работников – участников заседаний методического объединения Центра в 3 раза по сравнению с 2015-2016 учебным годом.

Таблица № 28

Совершенствование профессионального мастерства	Число участников				
	2015-2016	**2016-2017**	**2017-2018**	**2018-2019**	**2019-2020**
Конкурс методической продукции (по Центру)	20	4	6	12	16
Конкурс профмастерства (педагогов)	3	3	0	0	1
Участие в заседаниях методического объединения педагогических работников Центра	22	20	50	64	75

Таким образом, более 50% педагогических работников включаются в систему внутриучрежденческих методических мероприятий – это способствует достижению высоких образовательных результатов и непрерывному повышению профессионального мастерства. Но, как всегда, остаётся доля сотрудников, нежелающих меняться и идти в ритме современного времени, выражающее противостояние всему новому. Поэтому для выстраивания более эффективной работы продолжается проведение мероприятий по формированию корпоративной культуры и повышения имиджа Центра, а также проведение диагностических исследований (2 раза за период реализации стратегии), основа которых – определение уровня психологической комфортности.

Исследование социально-психологического климата в ГАУ ДО «АОЦРТ» осуществлено на основании анкетного материала «Анкета оценки социально-психологического климата в коллективе» в модификации Лутошникова.

Оценка результатов анкетного материала по социально-демографической характеристике группы испытуемых имеет положительную динамику.

По мнению сотрудников, в нашем Центре присутствуют дружелюбное отношение, взаимоподдержка, согласие. Членам коллектива нравиться бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время, 75 % опрошенных (66 человек) отметили, что успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива.

Вместе с тем оценка непосредственного руководителя респондентами была на 4 и 5, но встречались и 1, 2 и 3, что позволяет сделать предположение о том, что деловые и личные качества непосредственных руководителей не всегда оцениваются положительно и вызывают у некоторых респондентов дискомфорт в общении. В результате можно отметить, что руководители среднего звена способны руководить процессом реализации стратегии своего отдела, делегировать полномочия, способны к интеграции, проницательны и харизматичны. При этом не все являются источниками мотивации и воодушевления своих сотрудников, не развивая в себе предпринимательское видение

ситуации развития отдела. Среди руководителей среднего звена недостаточно создан дух сплоченности, конструктивного взаимодействия, что иногда влияет на продуктивную деятельность между отделами Центра. Решением данной проблемы стало участие руководителей в тренингах, направленных на командообразование.

В целом социально-психологический климат ГАУ ДО «АОЦРТ» можно считать благоприятным.

4. *Перспектива «Финансы»*

В настоящее время финансирование учреждения осуществляется за счет государственного задания (80%) и средств внебюджетного фонда (20%). Кроме того, выделяются субсидии на иные цели, но они не учитываются в анализе ввиду «непредсказуемости» их предоставления. Внебюджетный фонд формируется из средств, поступающих от предоставления платных услуг - 16% от общего объема финансирования (в том числе 12% - образовательные услуги, 2% - оргвзносы за проведение мероприятий, 2% - прочие услуги), доходы от аренды – 1%, безвозмездные денежные поступления – 3% (из них охрана 0,9%, гранты 2%, 0,1% - пожертвования на приобретение материалов для обеспечения образовательного процесса).

Поступления только во внебюджетный фонд классифицируются следующим образом: 60% - платные образовательные услуги, 20% - прочие услуги, в том числе оргвзносы по мероприятиям, 5% - аренда, 15% - безвозмездные поступления, в том числе охрана, другие добровольные пожертвования, гранты.

Расходы учреждения осуществляются в соответствии со стратегическими целями и задачами и от общего объема поступивших средств, по следующим позициям, составляют:

- заработная плата сотрудников с начислениями - 80%;
- выплата налогов - 0,2%;
- расходы на мероприятия и командировки (в том числе обучение) - 4%;
- содержание имущества – 13%;
- приобретение основных средств – 2,8%.

Расходы только по внебюджетному фонду классифицируются следующим образом:

- заработная плата сотрудников с начислениями - 31%;
- выплата налогов - 0,2 %;
- расходы на мероприятия и командировки (в том числе обучение) – 15,6%;
- содержание имущества – 40%;
- приобретение основных средств – 13,2% (за счет гранта).

Фактические расходы за 2015-2019 гг.

Таблица № 29

Доходы (тыс. руб.)

№ п/п	Источник	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
1.	Государственное задание	50 001 635,00	48 411 164,75	49 169 830,00	55 489 670,00	58 364 149,00
2.	Внебюджетные средства	9 508 326,55	11 511 668,54	12 642 138,51	16 147 991,00	13 710 090,00
2.1	Платные образовательные услуги	5 597 911,89	6 541 695,87	8 106 366,16	8 036 400,00	8 650 000,00
2.2	Платные услуги	464 064,90	417 104,80	637 998,45	1 592 518,00	575 415,00
2.3	Оргвзносы за проведение мероприятий	1 760 812,00	1 580 905,00	1 912 295,00	1 183 158,00	2 497 331,00
2.4	Аренда помещений	705 698,75	1 700 500,37	992 739,45	677 109,00	776 687,00
2.5	Целевые родительские средства	494 300,00	894 817,34	651 370,00	722 606,00	888 519,00
2.6	Прочие поступления (в т.ч. гранты)	485 539,01	376 645,16	341 369,45	3 936 200,00	322 138,00
3.	**Итого**	**59 509 961,55**	**59 922 833,29**	**61 811 968,51**	**71 637 661,00**	**72 074 239,00**

Таблица № 30

Расходы (тыс.руб.)

№ п/п	Наименование расходов	2015г. (всего/ в т.ч. внебюджет)	2016г. (всего/ в т.ч. внебюджет)	2017г. (всего/ в т.ч. внебюджет)	2018г. (всего/ в т.ч. внебюджет)	2019г. (всего/ в т.ч. внебюджет)
1.	Заработная плата с начислениями	50 327 936,14/ 4 813 194,97	49 791 580,72 5 055 421,89	50 784 900,85/ 5 753 970,85	56 114 147,30/ 4 632 094,30	59 487 822,73 / 4 516 175,87
2.	Всего на прочие расходы	8 793 926,97/ 4 451 191,97	10 569 136,04/ 6 749 971,29	10 730 637,91/ 6 500 700,91	14 905 391,96/ 11 578 024,96	12 782 537,28 / 9 077 790,14
2.1	Налоги, пени	525 624,09/ 15 977,28	583 433,42/ 37 785,42	419 134,58/ 357 457,65	112 823,07/ 54 508,07	117 668,43/ 7 500,00
2.2	**Мероприятия общее**	1 759 395,48/ 1 484 895,48	1 260 519,78/ 1 260 519,78	1 774 690,72/ 1 774 690,72	1 993 952,00/ 1 993 952,00	2 560 873,00/ 2 560 873,00
2.2.1	*Затраты на мероприятия*	*599 270,00/ 324 770,00*	*707 155,00/ 707 155,00*	*1 260 062,72 / 1 260 062,72*	*595 848,00/ 595 848,00*	*484 995,00 / 484 995,00*
2.2.2	*Командировочные расходы на мероприятия и на обучение*	*1 160 125,48/ 1 160 125,48*	*553 364,78/ 553 364,78*	*514 628,00/ 514 628,00*	*1 398 104,00/ 1 398 104,00*	*2 075 878,00/ 2 075 878,00*
2.3.	Содержание имущества	6 339 095,40/ 2 780 507,21	8 158 171,84/ 4 884 655,09	7 930 300,61 3 762 040,54	8 710 632,89/ 5 441 580,89	9 610 645,99/ 6 276 481,14
2.4	Приобретение основных средств	169 812,00/ 169 812,00	567 011,00/ 567 011,00	606 512,00/ 606 512,00	4 087 984,00/ 4 087 984,00	493 349,86/ 232 936,00
3.	**Итого**	**59 121 863,11/ 9 264 386,94**	**60 360 716,76/ 11 805 393,18**	**61 515 538,76/ 12 254 671,76**	**71 019 539,26/ 16 210 119,26**	**72 270 360,01 /13 593 966,01**

Отдельно хочется остановиться на грантах. Обратим внимание, что остается неизменным число педагогических работников - участников конкурсных мероприятий с грантовой поддержкой. Это лидеры – мотивированные на развитие и укрепление материально-технической базы своих творческих объединений. Итак, за период реализации стратегии в конкурсных мероприятиях ООО «Газпром добыча Астрахань», ООО «Лукойл – Нижневолжскнефть» приняли участие Докучаев Е.Н., Новикова И.И., Кирюхин В.А., Сомова И.В.

Вместе с тем в 2018 году учреждение выиграло грант на развитие технической направленности, но безусловным лидером в данном направлении является отдел развития дополнительного образования вместе с АРОО АДМО.

Таким образом, и при реализации данной стратегии мы опять используем этот ресурс не эффективно.

Подводя итоги, реализации стратегии ГАУ ДО «АОЦРТ» 2015-2020гг. можно отметить, что стратегический план выполнен полностью на 54%, частично выполнен – на 34%, не выполнен – на 12%.:

выполнено	**частично выполнено**	**Не выполнено**
Развитие комфортного мотивирующего пространства		
1. Повышение результативности участия воспитанников в конкурсных мероприятиях различного уровня. 2. Количество детей группы риска, с ограниченными возможностями здоровья, из семей с низким социально-экономическим статусом. 3. Функционирование центра по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма с мобильной «Лабораторией безопасности». 4. Охват детей деятельностью мобильной «Лаборатории безопасности» не менее 2500 в год. 5. Доля обучающихся, охваченных программа технической и естественнонаучной направленности. 6. Увеличение количества воспитанников, занимающихся в Центре более 3х лет. 7. Увеличение количества детей в рейтинговой системе «Новый шаг». 8. Деятельность регионального ресурсного центра Российского движения школьников.	1. Выполнение годового плана Центра. 2. Наличие и функционирование инструментария внутренней системы оценки качества. 3. *42% творческих объединений* из 90%, посещающих в течение учебного года Музей. 4. Заключение с учреждениями профессионального образования договоров о сотрудничестве не менее 2-х к 2020 году - *заключен договор с ГБПОУ АО «Астраханский губернский техникум».* 5. Повышение родительской компетенции в воспитании детей, лояльности родителей к педагогам в частности и Центру в целом.	1. Количество участников выездных мероприятий с использованием мобильной площадки с мини-городом не менее 100 человек в год. 2. Ремонт большого зала, приобретение современного интерактивного оборудования

Моделирование разнообразных социальных практик для удовлетворения запросов потребителей услуг		
1. 100% выполнение плана совместной деятельности.	1. Степень вовлечения в социально-значимые проекты воспитанников из разных творческих объединений – *доля обучающихся за 5 лет – 32%.* 2. Включение в состав РДШ к 2020 году не менее 30% образовательных организаций – *в настоящее время 25% ОО*. 3. Увеличение количества выпускников Центра, выбравших направление профессионального обучения по профилю творческого объединения – *количество за 5 лет – 113 человек.*	
Укрепление коллективного духа, обеспечение высокой профессиональной мобильности кадров		
1.Текучесть кадров, приближенная к 0. 2. Увеличение количества сотрудников — воспитанников Центра. 3. Психологический климат коллектива. 4. Проведение методических мероприятий не менее 5 в год.	1. Повышение количества сотрудников с высшей квалификационной категорией – *доля педагогических работников с высшей квалификационной категорией по должностям: педагоги д/о – 53%, педагоги-организаторы – 11%, методисты– 14%, воспитатели – 0%, педагоги-психологи – 60%, учитель-логопед – 0%*	1. Создание и работа проектных групп.
Наращивание конкурентного потенциала Центра		
1. Увеличение количества видов деятельности (Устав) - *было 19, стало 20.* 2. Наличие и реализация лицензируемых программ дошкольного образования. 3. Информационное сопровождение мероприятий и деятельности организации. 4. Увеличение доли рынка	1. Рост доходов, структура расходов на уровне: 50% -з/п; 20% функционирование; 10% - развитие, 20% - проекты. 2. Осознанный приток воспитанников в организацию.	1. Работа с новыми сегментами.

1.2. Анализ внешней среды

На деятельность Центра косвенное воздействие оказывают политико-правовые, экономические, социальные, экологические, научно-технические и технологические, **факторы макросреды.**

Политико-правовые факторы. Основным фактором в этом блоке, имеющим непосредственное отношение к нашей организации является внесение поправок в Конституцию РФ, в части определения детей, как приоритета государственной политики страны и создания государством условий, способствующих всестороннему духовному, нравственному, интеллектуальному и физическому развитию детей, воспитанию в них патриотизма, гражданственности и уважения к старшим… (ст.67.1, п.4). Данный тезис гарантирует, что и дальше система дополнительного образования детей будет поддерживаться государством.

Но и сейчас тезисы: воспитание гармонично развитой и социально ответственной личности на основе духовно-нравственных ценностей народов Российской Федерации, исторических и национально-культурных традиций; формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся; создание условий для развития наставничества, поддержки общественных инициатив и проектов, в том числе в сфере добровольчества (волонтерства); - обозначены в Указе Президента РФ от 07.05.2018г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период 2024 года». Цели и показатели по данным приоритетам закреплены в национальном проекте «Образование» в части федеральных проектов «Успех каждого ребенка» и «Социальная активность».

Согласно проекту «Успех каждого ребенка», 3 сентября 2019 года Приказом министра просвещения РФ № 467 утверждена «Целевая модель развития региональных систем дополнительного образования детей», задачами которой являются:

– повышение вариативности дополнительного образования детей, качества и доступности дополнительных образовательных программ для детей;

– формирование ведущей роли дополнительного образования детей в системе образования субъектов Российской Федерации как важнейшего элемента интеллектуального, духовно-нравственного и физического совершенствования детей, а также обеспечение подготовки и ранней профориентации будущих кадров для потребностей социально-экономического развития субъектов Российской Федерации;

– повышение значимости и востребованности дополнительных общеобразовательных программ;

– создание конкурентных условий для развития различных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам, вне зависимости от их организационно-правовой формы, в том числе государственных (муниципальных), частных организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих образовательную деятельность;

– обновление методов и содержания дополнительного образования детей в соответствии с их образовательными потребностями и индивидуальными возможностями, интересами семьи и общества;

– обеспечение равного доступа к дополнительным общеобразовательным программам для различных категорий детей в соответствии с их образовательными потребностями и индивидуальными возможностями;

– обеспечение баланса между образовательными потребностями детей и направлениями социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований;

– участие в реализации дополнительных общеобразовательных программ организаций реального сектора экономики;

– внедрение проектного управления в сфере дополнительного образования детей;

– создание организационной структуры, предусматривающей взаимодействие структурных элементов на уровне организации, осуществляющей образовательную деятельность, муниципальном и региональном уровнях, а также обеспечивающей эффективное использование инфраструктурных, материально-технических и кадровых ресурсов системы образования при реализации дополнительных общеобразовательных программ;

– формирование эффективной межведомственной и межуровневой системы взаимодействия в рамках развития региональной системы дополнительного образования детей;

– формирование организационно-финансовых механизмов в системе дополнительного образования детей, направленных на совершенствование системы финансирования дополнительного образования детей, обеспечивающих повышение качества дополнительного образования детей, создание конкурентной среды в системе дополнительного образования детей, а также равный доступ детей к обучению по дополнительным общеобразовательным программам;

– формирование системы кадрового обеспечения дополнительного образования детей на основе программного подхода, включающей непрерывное повышение

профессионального мастерства педагогических работников дополнительного образования детей;

– развитие сетевой формы реализации образовательных программ с возможностью зачета освоения детьми дополнительных общеобразовательных программ при обучении по основным образовательным программам и формирование индивидуальных учебных планов обучающихся.

Кроме того, внесенные в 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» изменения по вопросам воспитания обучающихся, так же закрепляют позиции учреждений дополнительного образования, так как большой блок работы ориентирован на проведение воспитательных мероприятий не только с обучающимися Центра, но и детьми и подростками региона.

Указанные нормативно правовые документы с одной стороны свидетельствуют о стабильности существования системы дополнительного образования, с другой – повышают ответственность данного типа учреждений с точки зрения соответствия требованиям государственной политики.

Экономические факторы. Основным экономическим фактором настоящего времени стала коронавирусная инфекция (COVID-19), в результате которой нет ни одного уголка на планете, которой бы не подвергся экономическому кризису. В том числе Россия и ее субъекты осуществляют широкий комплекс мер по поддержке наиболее пострадавших отраслей, социально-ориентированных некоммерческих организаций, населения. Последствия ограничительных мероприятий еще предстоит оценивать в исторической перспективе, хотя уже сейчас понятно, что малый бизнес сокращается, доходы населения падают, субсидирование бюджетов всех уровней федеральных, государственных, муниципальных организаций ограничивается. Ситуация усугубляется опасностью второй волны, но повышается вероятность увеличения инвестиций в людей.

Социальные факторы. Численность населения Астраханской области на 1 января 2019 года составила 1 014 065 чел. и составляет 0,7% населения России и 6,2 % населения Южного федерального округа. По численности населения Астраханская область занимает 52 место среди регионов России и 5 место среди регионов Южного федерального округа. Численность населения областного центра – город Астрахань – 534,2 тыс. человек на 1 января 2020 года.

В регионе сохранился естественный прирост населения до 2019 года, который за последние года составил более 14 тыс. чел. В основном за счет снижения уровня общей смертности – на 3,3% (12,0 в 2010 году до 11,3 на 1000 населения в 2019 году), а также миграционного притока.

Показатель рождаемости в регионе снизился на 23,2% (с 14,2 в 2010 году до 10,9 на 1000 населения в 2019 году), однако на 11,2% опережает показатель рождаемости по ЮФО (9,8) и на 7,9% в целом по РФ (10,1). В абсолютных величинах за 2019 год в Астраханской области родилось 11002 ребенка, что на 3302 человека меньше, чем в 2010 (14307 детей). Естественная убыль составили 67 человек, в то время как в 2010 году был естественный прирост – 671 человек. Фактором, непосредственно влияющим на снижение рождаемости, является снижение в Астраханской области количества женщин репродуктивного возраста (с 48,7% в 2010 году до 43,9% в 2019 г.).

Наблюдается и высокий уровень заболеваемости детей. За 2018 год в Астраханской области общая заболеваемость детского населения (в возрасте 0-17 лет) составила 179330,8 на 100 тыс. населения. За последние три года уровень детской заболеваемости не изменился и сохраняется ниже общероссийского (221569,2). Среди всех классов заболеваний наибольшее количество (46,9%) приходится на болезни органов дыхания, уровень заболеваемости которыми в 2018 году составил 84133,8 на 100 тыс. населения. Среди других заболеваний с наибольшей частотой лидируют такие классы, как: болезни органов пищеварения - 13616,9 на 100 тыс. населения, болезни глаза и его придаточного аппарата - 10090 на 100 тыс. населения, болезни нервной системы - 10084,2 на 100 тыс. населения или 5,6% всех зарегистрированных заболеваний, который в динамике изменился незначительно (на 4,6%), болезни эндокринной системы, расстройства питания и нарушения обмена веществ -8492,5 на 100 тыс. населения.

Кроме того, «Кароно-кризис» привел к социальной нестабильности, сокращению миграционных потоков, повышению уровня бедности. С другой стороны, это повышает возможности системы образования, как социальной среды и пространства социализации для организации человеко-ориентированного образования.

Экологические факторы. Географическое расположение нашего региона – Прикаспийская низменность, засушливый, резко континентальный климат, – создает определенные сложности по регулированию температурного режима в учреждении и влияет на эпидемиологическую обстановку.

Научно-технические и технологические факторы, вновь актуализирует «Карона-кризис», в пользу расширения применения технологий. Ввиду форсированного введения цифровых технологий в период эпидемии возникает вероятность трансформации системы образования за счет более широкого внедрения дистанционных форматов.

Конечно, наиболее существенное влияние оказывает **микросреда** (ближнее окружение, среда непосредственных контактов, факторы прямого воздействия).

Основным из *поставщиков* ресурсов нашего учреждения является государство, в лице Министерства образования и науки Астраханской области. Регулирование

взаимодействия осуществляется на уровне государственного задания, в котором определяется государственный заказ. Приоритеты последних лет – социально незащищенная категория детей (прежде всего дети с ограниченными возможностями здоровья, дети-инвалиды) и техническая направленность. Не смотря на включение в Устав 6 видов деятельности (реализация дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ, программ дошкольного образования и присмотр, и уход, организация работы с детскими общественными объединениями и РДШ, создание условий по повышению эффективности дорожно-транспортного травматизма и обеспечение устойчивого функционирования и развития системы образования, - государственное задание финансирует только 2 вида деятельности, частично за счет субсидий на иные цели 3 вид.

К *поставщикам ресурсов*, относятся, в том числе и родители обучающихся. Анализ 2020 года показал возрастание требований к условиям и результатам образовательного процесса.

Основными *потребителями* наших услуг являются обучающиеся дети, анализ показывает их устойчивый интерес к педагогам и занятиям в Центре.

Взрослых потребителей образовательных и социокультурных услуг достаточно трудно сегментировать, так как это деятельность у нас до сих пор носит отчасти формальный характер, о чем свидетельствует анализ внутренней среды, - другое дело образовательные организации (прежде всего школы, детские сады, учреждения дополнительного образования), которые уже стали долгосрочными партнерами нашей организации по циклограмме мероприятий.

Благодаря тому, что в 2018 году мы стали ресурсным Центром РДШ у нас появились партнеры от бизнеса, но их интерес – школьники, поэтому остается на том же уровне развитие темы постоянных клиентах нашего Центра среди других организаций (особенно коммерческих), так как не всегда мы можем удовлетворить их потребности.

Заинтересованные группы, особенно в условиях возрастающей конкуренции, постоянно проявляют свою активность, но практика функционирования привела нас к определенной группе контактов с которыми мы работаем и этот список пополняется не часто. Опыт последних лет свидетельствует об авторитете, который наша организация имеет среди данной категории субъектов внешней среды ввиду ответственности к выполнению своей части обязательств.

В связи с увеличением видов деятельности увеличилась и *контактная аудитория*. Если раньше самой ближайшей контактной аудиторией нашего учреждения было педагогическое сообщество системы дополнительного образования Астраханской области, то сейчас это еще и педагоги из школ РДШ, а также детский актив.

Конкурентов, по-прежнему, можно разделить на реальных и потенциальных, только если раньше к потенциальным относились образовательные и коммерческие организации в части реализации дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ в оф-лайн формате, то сейчас это поле расширилось до масштабов не только страны, но и мира (если есть знание языка), так как за время ограничительных мероприятий у родителей и детей была возможность максимально познакомиться со спектром услуг в этой области и найти более профессиональные чем некоторые наши программы.

Кроме того, остались реальные конкуренты в *образовательной деятельности* в сфере подготовки детей к школе, профессиональной ориентации и подготовки к ЕГЭ; в системе дополнительного образования детей (прежде всего наши коллеги государственные и муниципальные учреждения, частные структуры, хотя их количество после пандемии может сократиться). Нельзя не отметить тенденцию в активизации учреждений культуры (прежде всего театров) в создании групп по обучению различным видам искусств и, хотя они не имеют лицензии, родителей привлекают данные группы из-за материальной базы и профессионалов в предлагаемых областях.

К другой группе можно отнести конкурентов *по организации конкурсных мероприятий.* Сейчас это учреждения и организации отрасли культуры, образовательные, общественные и коммерческие организации. И несмотря на то, что в этой области мы тоже имеем авторитет, апробированный опыт проведения он-лайн конкурсов вполне может привести к оттоку клиентов.

Об этих выводах свидетельствуют следующие данные:

- в сфере развития дошкольного образования на территории региона осуществляют работу 154 образовательные организации, из них 6частные, имеющие лицензию на оказание образовательных услуг. Помимо этого, в 166 общеобразовательных организаций также реализуются программы дошкольного образования. Общий охват детей дошкольным образованием составляет 53,1 тыс. человек (из них 34,3 тыс. человек – в дошкольных образовательных организациях, 18,8 тыс. человек – в дошкольных группах в составе общеобразовательных организаций);

- в 267 государственных, муниципальных и частных общеобразовательных организациях обучается 119,31 тыс. человек. Все общеобразовательные организации Астраханской области обеспечены компьютерным оборудованием, доступом к сети Интернет со скоростью не менее 2 Мб/сек. (в общеобразовательных организациях, реализующих дистанционное образование, – до 100 Мб/сек.), зонами WI-FI. Соотношение количества обучающихся на один компьютер достигло значения «8:1» (ранее – 28:1). В 2018 году в регионе начался постепенный переход на односменный режим. В настоящее

время в общеобразовательных организациях во вторую смену обучается 19,8 тыс. человек. Переход на односменный режим будет проходить до 2025 года;

- в сфере дополнительного образования детей в Астраханской области функционирует 66 организаций, из них 4 регионального значения (кроме нас - ГАУ ДО АО «Центр эстетического воспитания детей и молодежи», ГАУ АО ДО «Эколого-биологический центр», ГАОУ АО ДО «Региональный школьный технопарк»). Общий охват обучающихся дополнительным образованием в 2018 году составил 79 % (130,8 тыс. человек) по сравнению с 75% (92,3 тыс. человек) в 2015 году. В числе учреждений дополнительного образования функционируют 22 детских школы искусств, в которых обучается 10,6 тыс. человек, что составляет 9,0 % охвата детей дополнительным художественным образованием в возрасте от 7 до 18 лет. Из 49 предпрофессиональных программ наиболее востребованы следующие: живопись, вокальное искусство, хореографическое творчество, фортепиано, оркестровые струнные инструменты, народные инструменты и хоровое пение. Программы дополнительного образования детей и молодежи в области естественных наук, инженерного и технологического предпринимательства реализует созданный в 2018 году детский технопарк «Кванториум». В рамках деятельности Кванториума образовательная деятельность осуществляется по семи направлениям: биоквантум, IT-квантум, аэроквантум, робоквантум, виртуальная и дополненная реальность (VR/AR), наноквантум, Hi-Tech цех. В 2018 году на базе ГАОУ АО ДПО «Институт развития образования» приступил к работе центр развития проектного творчества детей и подростков в сфере современных информационных и телекоммуникационных технологий «IT-cube». Основной целью данного проекта является создание на территории Астраханской области современной образовательной площадки, оснащенной материальным, кадровым и инфраструктурным потенциалом, для развития и профессионального обучения детей и подростков для их дальнейшего самоопределения в IT-сфере;

- система профессионального образования Астраханской области состоит из 17 образовательных организаций профессионального образования; 5 образовательных организации высшего образования; 11 филиалов образовательных организаций профессионального образования; 7 филиалов образовательных организаций высшего образования. Программы профессионального образования реализуются в соответствии со следующей кластерной структурой: Промышленный кластер: включает подготовку специалистов по направлениям: судостроение, судоремонт, энергетика, нефтегаз, транспорт. Агропромышленный кластер: сельское хозяйство, рыбоводство и рыболовство. Сервис и туризм: гостиничный сервис, реклама, дизайн и моделирование одежды, парикмахерское искусство, общественное питание, ресторанный бизнес, сувенирная

продукция, промыслы. Строительство: строительство зданий и сооружений, дорожное строительство, жилищно-коммунальное хозяйство. Информационно-коммуникационные технологии: связь, программирование, информационные системы их безопасность и защита информации;

- на территории Астраханской области осуществляет свою деятельность 547 государственных и муниципальных учреждений культуры со структурными подразделениями, а также 37 организаций других форм собственности, в том числе: 212 учреждений культурно-досугового типа государственной и муниципальной собственности (из них 193 в сельской местности), в том числе 1 учреждение культурно-досугового типа других ведомств - Культурно-спортивный центр ООО "Газпром добыча Астрахань", 241 общедоступная библиотека (из них 197 в сельской местности), 23 детские школы искусств (из них 6 в сельской местности) с 24 структурными подразделениями (из них 23 в сельской местности), 3 СУЗа (и 1 филиал в городе Ахтубинск), 1 консерватория, 19 музеев (из них 7 в сельской местности), 4 концертные организации, 5 театров (из них 1- некоммерческая организация Ассоциация театральных деятелей «Общедоступный театр «Периферия»), 4 самостоятельных кинотеатра, 2 кинотеатра при учреждениях культурно-досугового типа, 3 архива, 4 профессиональных творческих союза: композиторов, театральных деятелей, художников, писателей, 7 прочих учреждений. За 2019 год в театрах и концертных учреждениях состоялось 2474 мероприятия. Количество зрителей увеличилось на 90 тысяч: с 608,8 тыс. зрителей в 2018 году до 698,8 тыс. зрителей в 2019 году. По посещаемости театров детьми Астраханский регион входит в тройку лидеров в ЮФО (58,1 % зрителей на мероприятиях для детей от общего количества зрителей). Основу системы поддержки детского творчества, составляют областные, российские конкурсы, фестивали, творческие проекты и выставки, многие из которых традиционно поддерживаются Министерством культуры РФ;

- число спортивных сооружений на территории Астраханской области составляет 1830 объектов. Единовременная пропускная способность спортивных сооружений региона составляет 50,2 тыс. человек, в т.ч. стадионов – 8,4 тыс. человек, плоскостных сооружений – 17,9 тыс. человек, бассейнов –1,3 тыс. человек. По данным 2010 года, удельный вес населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, составлял 20,5%, что, без сомнения, представляло серьезную угрозу для развития общества в целом. К 2019 году удалось достичь увеличения данного показателя до 47,2%. При этом численность занимающихся физической культурой и спортом составила 442,6 тыс. человек.

То есть, внешняя среда в настоящий момент очень неоднозначна, так как на нее огромное влияние оказала пандемия коронавируса, последствия которого на устройство и

развитие современного общества обсуждают ученые, а мы сможем лишь увидеть через определенное время. Но это значит, что должны удвоить усилия для минимизации рисков для нашего учреждения.

1.3. Анализ внутренней среды

Срезы внутренней среды образовательного учреждения – набор ключевых процессов и элементов, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности образовательного учреждения.

Внутренняя среда Центра представлена несколькими срезами:

1. *Кадровый срез.*

Коллектив ГАУ ДО «АОЦРТ» – это стабильный коллектив профессионалов, способных реагировать на современные вызовы и тренды, а также коллегиально решать проблемы организации (стиль управления – демократический).

Количество сотрудников Центра стабильно и составляет 158 человек (135 – основных сотрудников, 23 – совместителя). В 2019-2020 гг. значение показателя «Текучесть кадров» – нулевое, т.е. в этот период поступило на работу больше сотрудников, чем уволилось.

В коллективе 27 мужчин и 131 женщина. Возрастной состав педагогических работников распределяется следующим образом:

– моложе 25 лет – 9 человек,

– 25-35 лет – 19 человек,

– 35-55 лет– 82 человека,

– 55 лет и старше – 48 человек.

Согласно приведенным данным практически ½ от общего количества педагогических работников – сотрудники в возрасте от 35 до 55 лет, их доля составляет 52%, на втором месте доля сотрудников 55 лет и старше – 30%.

Из общей численности сотрудников имеют стаж работы:

менее 2 лет	от 2 до 5 лет	от 5 до 10 лет	от 10 до 20 лет	20 лет и более
6 (4%)	9 (6%)	12 (7%)	39 (25%)	92 (58%)

Данные, приведенные в таблице, показывают, что больше половины сотрудников имеют стаж работы 20 лет и более.

Ведущая роль в организации образовательно-воспитательной деятельности отводится педагогическому коллективу.

Число педагогических работников составляет – 108 человек: из них – 87 – основных сотрудников, 21 – педагогов-совместителей. Имеют звание: «Отличник

народного просвещения» (4), «Заслуженный работник культуры РФ» (2), «Почетный работник общего образования» (4), «Почетный работник начального профессионального образования» (3), «Почетный работник воспитания и просвещения РФ» (2); имеют ученые звания: профессор (2), доцент (4); имеют ученые степени: доктор наук (2), кандидат наук (4); имеют награды: медаль орден «За заслуги перед Астраханской областью» – 1.

Из общего числа педагогических работников – 81 человек имеют высшее образование, 26 – среднее специальное; 1 человек – начальное профессиональное образование; 46 педагогических работников имеют высшую квалификационную категорию, 8 – первую, 54 – не имеют категории.

Существует системность работы по повышению профессиональной квалификации педагогическими работниками.

Повышение квалификации вне учреждения	**Численность педагогических работников**
ГАОУ АО ДПО «Институт развития образования»	28
Иные учреждения вне Астраханского региона	13
Итого	**41**

Более 50% педагогических работников включаются в систему внутриучрежденческих методических мероприятий – это способствует достижению высоких образовательных результатов и непрерывному повышению профессионального мастерства.

Совершенствование профессионального мастерства	**Число участников**
Конкурс методической продукции (по Центру)	16
Конкурс профмастерства (педагогов)	1
Участие в заседаниях методического объединения педагогических работников Центра	75

Но, как всегда, остаётся доля работников, нежелающих меняться и идти в ритме современного времени, выражающее противостояние всему новому. Поэтому для выстраивания более эффективной работы продолжается проведение мероприятий по формированию корпоративной культуры и повышения имиджа Центра, а также проведение диагностических исследований, основа которых – определение уровня психологической комфортности.

2. *Организационный срез* включает в себя процесс развития отдела, структуру, функции, управление, организационную и иную культуру, методы мотивации и контроля, в том числе наличие документов в соответствии с номенклатурой дел (положение об

отделе, структура, должностные инструкции и др.), стратегию развития отдела, а также систему сбалансированных показателей, портфель проектов (при наличии) и др.

С целью обеспечения образовательно-воспитательной, культурно-досуговой и хозяйственной деятельности в Центре функционируют 11 структурных подразделений:

– *административно-хозяйственный отдел*,

– *бухгалтерия*,

– *отдел маркетинга*,

– *отдел мультикультурных детских инициатив* (Музей Центра, Музей народных ремесел, Русская изба),

– *отдел организационного обеспечения*,

– *отдел обеспечения массовых и зрелищных мероприятий*,

– *отдел предпрофильной подготовки и профильного обучения* (Малая академия наук, Школа профильной ориентации «Твой выбор»),

– *психолого-педагогическая служба*,

– *отдел развития дополнительного образования* (АРОО АДМОО, ресурсный центр ООГДЮО «Российское движение школьников», центр по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма в Астраханской области),

– *отдел эстетики*,

– *обособленное структурное подразделение «Центр развития ребёнка – детский сад»* (Школа раннего развития, детский сад).

В учреждении функционируют органы общественного управления: собрание трудового коллектива, педагогический совет, методический совет, художественный совет, наблюдательный совет.

Функции дополнительного образования осуществляются при реализации следующих направлений деятельности:

– образовательно-воспитательная;

– культурно-досуговая и массовая;

– научно-методическая;

– административная;

– финансово-хозяйственная.

Управление деятельностью Центра осуществляется в рамках линейно-функциональной структуры и основано на принципах: сочетания централизованного руководства и самоуправления; сотрудничества; социальной справедливости; личного стимулирования; коллективного принятия решений; горизонтальных связей; постоянного обновления.

В основе управления организационной культурой лежит три направления:

– формирование организационной культуры – внешняя адаптация, внутренняя интеграция;

– поддержание организационной культуры – оценка и контроль, способы реагирования на ситуацию, кадровая работа, соблюдение традиций;

– изменение организационной культуры – изменение поведения сотрудников.

Эффективное управление организационной культурой – осознанный и целенаправленный многоэтапный процесс по формированию и развитию организационной культуры образовательного учреждения посредством коррекции норм и правил поведения, ценностей, традиций, психологического климата педагогического коллектива.

Необходимо отметить, что организационная культура Центра несовершенна. Это подтверждается результатами проведенного исследование социально-психологического климата.

По мнению сотрудников, в нашем Центре присутствуют дружелюбное отношение, взаимоподдержка, согласие. Членам коллектива нравиться бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время, 75 % опрошенных (66 человек) отметили, что успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива. Вместе с тем оценка непосредственного руководителя встречалась 1, 2 и 3, что позволяет сделать предположение о том, что деловые и личные качества непосредственных руководителей не всегда оцениваются положительно и вызывают у некоторых респондентов дискомфорт в общении. В результате можно отметить, что менеджеры среднего звена способны руководить процессом реализации стратегии своего отдела, делегировать полномочия, способны к интеграции, проницательны и харизматичны. При этом не все являются источниками мотивации и воодушевления своих сотрудников, не развивая в себе предпринимательское видение ситуации развития отдела. Среди менеджеров среднего звена недостаточно создан дух сплоченности, конструктивного взаимодействия, что иногда влияет на продуктивную деятельность между отделами Центра. Решением данной проблемы стало участие менеджеров среднего звена в тренингах, направленных на командообразование.

Система мотивации сотрудников всех структурных подразделений осуществляется через критерии оценки деятельности по должностям, которые ежегодно обновляются, дополняются, рассматриваются и утверждаются на заседании большого педагогического совета или собрании трудового коллектива. В 2020 году поставлена задача – разработать критерии оценки деятельности по должности концертмейстер.

Одним из показателей совершенствования структуры управления является оценка осуществления контроля деятельности структурных подразделений. Формами контроля в

Центре являются фронтальный и тематический. В 2019-2020 учебном году проведен тематический контроль состояния образовательно-воспитательного процесса в творческих объединениях ГАУ ДО «АОЦРТ», ведения педагогами дополнительного образования документации в соответствии с Положением о привлечении благотворительной помощи. По результатам контроля подготовлена аналитическая справка и даны рекомендации по решению выявленных проблем.

3. *Операционный срез*

Сегодня в учреждении функционируют 76 творческих объединений, в том числе 18 творческих объединений на платной основе. Общее количество обучающихся в возрасте от 3 до 18 лет и старше – 3910 человек (в том числе обучающиеся на платной основе – 470 человек). Состав обучающихся по возрастным ступеням:

- I ступень (3-7 лет) – 1078 (31%);
- II ступень (7-11 лет) – 934 (27%);
- III ступень (11-15 лет) – 812 (24%);
- IV ступень (15-17 лет) – 483 (14%);
- V ступень (от 18 лет и старше) – 133 (4%).

Численный состав обучающих по годам обучения распределяется следующим образом:

1 год	**2 год**	**3 год**	**4 год**	**5 лет и больше**	**Всего**
1325 (36%)	931 (27%)	737 (21%)	351 (10%)	96 (3%)	3440

Наибольшее количество обучающихся – это дети первого года обучения.

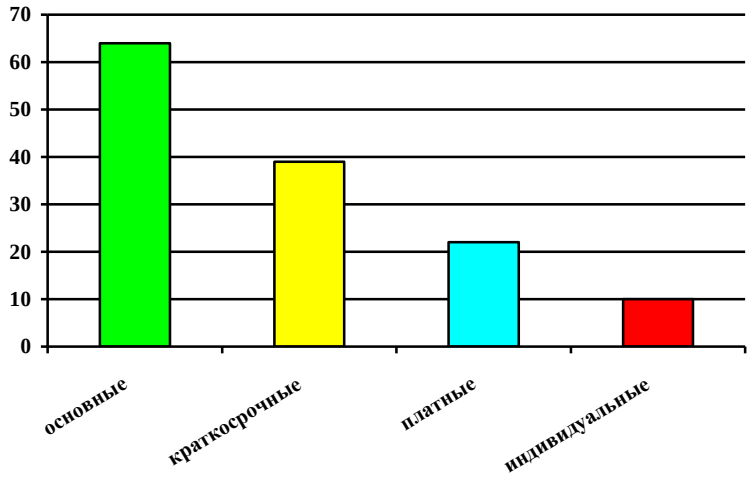
Анализ гендерного состава обучающихся позволяет сделать вывод о том, что потребителями образовательных услуг ГАУ ДО «АОЦРТ» являются лица женского пола, о чем и свидетельствуют приведенные данные – в 2019-2020 учебном году девочек – 1997 (58%), мальчиков – 1443 человека (42%).

Участниками образовательно-воспитательного процесса также являются дети, находящихся в трудной жизненной ситуации, социально-незащищенной категории детей (с ограниченными возможностями здоровья, из неполных и многодетных семей, детей-сирот, опекаемых и т. д.). Количество детей данной категории в этом учебном году – 828 человек.

Образовательно-воспитательный процесс осуществляется по шести направленностям в рамках образовательной программы ГАУ ДО «АОЦРТ», которая определяет содержание дополнительных общеразвивающих программ, срок обучения и возрастную категорию обучающихся.

Программно-методическое обеспечение образовательного процесса представлено дополнительными общеобразовательными общеразвивающими программами по следующим категориям:

- основные программы – 64 шт. (47%);
- индивидуальные программы – 10 шт. (7%);
- краткосрочными программы – 39 шт. (29%);
- программы, реализация которых осуществляется на платной основе – 22 шт. (16%).



Все программы соответствуют требованиям статьи 13 Закона «Об образовании в РФ» и Приказу Министерства просвещения №196 от 09 ноября 2018 года.

Результатом совместной деятельности педагогов и обучающихся является участие в конкурсных мероприятиях различного уровня (конференции, олимпиады, фестивали, конкурсы, соревнования и др.).

Результативность достижений отслеживается по двум направлениям:

– *внешние достижения* – участие обучающихся в конкурсных мероприятиях по профилю деятельности творческого объединения; мониторинг осуществляется в рамках рейтинговой системы «Новый шаг»; доля обучающихся – участников конкурсных мероприятий в этом учебном году составила 16%, что на 12% меньше по сравнению с предыдущим годом;

– *внутренние достижения* – уровень освоения дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программы (не менее 90%). Для определения, достигнутого обучающимися уровня освоения программы проводятся диагностические исследования, результаты которых позволяют определить резервы для более эффективной реализации программ и личностного развития обучающихся на следующих этапах проводимого мониторинга. Итоговый показатель внутренних достижений составил 91%.

Проектирование системы работы с детьми – это еще одно направление деятельности ГАУ ДО «АОЦРТ», которое осуществляется через переход к открытым образовательным системам за счет создания площадок, обеспечивающих включение групп детей разных возрастов и разной территориальной принадлежности в процесс взаимодействия и образовательной коммуникации. Такими площадками являются: «Парк развития», Центр по профилактике детского дорожно-транспортного травматизма с мобильной «Лабораторией безопасности» и Ресурсный центр РДШ.

Материально-техническое обеспечение

Учреждение функционирует в 2-х зданиях, общая площадь 6195 м^2. В учреждении 38 учебных кабинетов, актовый и лекционный залы, библиотека, музей, 2 кабинета информатики на 24 рабочих места, учебный цех с лазерно-гравировальным и фрезерно-гравировальными станками, оборудованный стационарный автодром с платформой с техническим зрением «SmartCar».

Учебные кабинеты обеспечены необходимым оборудованием для реализации образовательных программ.

Библиотека обладает книжным фондом, состоящим из 2121 единицы книг, брошюр, журналов и т.д.

Здания имеют все виды благоустройства, не требуют капитального ремонта, имеет автономную систему оповещения при пожаре, кнопку экстренного вызова, систему видеонаблюдения.

Материалы о деятельности учреждения размещены на официальном сайте http://center-dt.ru в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Анализ внутренней среды свидетельствует о самодостаточности материально-технической базы Центра. Работа по укреплению материально-технической базы осуществляется педагогами за счет привлечения добровольных пожертвований родителей обучающихся, благотворительности. Вместе с тем необходимо продолжить работу по совершенствованию материально-технической базы учебных кабинетов в соответствии с современными требованиями и перспективами развития учреждения за счет привлечения иных источников финансирования (грантовых конкурсов, внебюджетных средств и т.д.).

4. *Финансовый срез*

Финансирование учреждения осуществляется за счет бюджетных средств субъекта РФ (государственное задание) и привлеченных средств (внебюджетный фонд).

Анализ финансовых поступлений проведен по направлениям деятельности структурных подразделений Центра:

– осуществление образовательной деятельности на платной основе – ОСП «ЦРР-ДС», ОПП и ПО, ОМДИ, ОЭ, ООМ и ЗМ, ОРДО;

– проведение методических мероприятий – ОРДО, ОМДИ, ППС;
– проведение конкурсных мероприятий – ОМДИ, ОЭ;
– реализация культурно-досуговых услуг – ОМ и ЗМ;
– привлечение целевых средств – ОПП и ПО, ОМДИ, ОЭ, ООМ и ЗМ, ОРДО;
– прочие поступления (благотворительные средства) – ОМДИ, ОЭ.

На сегодняшний день из 6 выделенных направлений финансовых поступлений 5 присутствуют в отделе мультикультурных детских инициатив, что создает резерв для других структурных подразделений.

5. *Маркетинговый срез* позволил выявить следующую тенденцию: в соответствии с методикой Бостонской консалтинговой группы, «Образовательные услуги» занимает высокую долю рынка, но темпы роста низкие; «Методические услуги» занимает низкую долю рынка, но темпы роста высокие; «Услуги культурного досуга, сопутствующие услуги» занимают низкую долю рынка, и темпы роста также находятся на низком уровне. К сожалению, свободно поле: высокая доля рынка, высокие темпы роста, что также создает резерв в работе.

1.4. SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Востребованность образовательных услуг (в том числе и платных). 2. Разнообразный программно-методический фонд. 3. Укрепление материально-технической базы. 4. Расширение видов деятельности. 5. Доступность услуг. 6. Лояльность клиентов. 7. Собственная «ниша» в интернет-пространстве. 8. Стабильный, высоко профессиональный коллектив. 9. Внутренняя сплоченность коллектива при благоприятном психологическом климате. 10. Месторасположение	1. Недостаток аудиторного фонда. 2. Отсутствие контроля за оплату образовательных услуг. 3. Снижение количества детей, занимающихся в Центре, социально-незащищенных категорий. 4. Недостаточное количество современных программ, в том числе для детей с особыми образовательными потребностями. 5. Простой части оборудования. 6. Распыление по множеству направлений, «западание» некоторых проектов. 7. Недостаточная информированность потребителей обо всем спектре услуг Центра. 8. Преобладание формальных форм работы с родителями 9. Отсутствие информационной культуры у сотрудников. 10. Старение кадров. 11. Нежелание педагогов-организаторов, методистов, воспитателей сдавать на категорию. 12. Разобщенность менеджеров среднего звена. 13. Отсутствие стратегического видения. 14. Инертность в освоении нового. 15. Рост конкуренции, в том числе со стороны непрофильных организаций.
Возможности	**Угрозы**
1. Закрепление позиций системы дополнительного образования детей на законодательном уровне. 2. Государственное субсидирование. 3. Увеличение инвестиций в людей. 4. Человеко-ориентированное образование. 5. Внедрение дистанционных форматов	1. Несоответствие повышенным требованиям государства. 2. Дефицит федерального и регионального бюджетов. 3. «Волны» коронавирусной инфекции. 4. Снижение платежеспособности населения. 5. Отток клиентов ввиду наличия более профессионально разработанных программ и проектов.

Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	С1,4,5 – В1,2; С2,3 – В4; С6 – В5; С7,8 – В3;	С1,5,10 – У2 С2,3,4 – У3; С6,7,8 – У5; С 7,8,9 – У3; С4,5,6,8 – У4
Слабые стороны	Сл.1,3,4,5,6 – В2; Сл 10 – В1; Сл.2,7,11,12 – В3; Сл.9,11,13,14,15 – В5; Сл.8 – В4	Сл. 1,3,4,5,8 – У1; Сл. 6 – У2; Сл.9,10,13,14 – У3; Сл. 2,12,13,15 – У 4; Сл. 7,11 – У5.

Поле «СИВ». На фоне закрепления позиций системы дополнительного образования детей на законодательном уровне, с учетом востребованности услуг Центра, расширения видов деятельности и лояльности клиентов повышается шанс увеличения государственного субсидирования нашего учреждения. Разнообразный программно-методический фонд и укрепление материально-технической базы позволят вместе со всем миром перестроиться на человеко-ориентированное образования. А собственная «ниша» в интернет-пространстве увеличивает шанс продуктивного внедрения дистанционных форматов. Плюсы же нашего коллектива (стабильный, высокопрофессиональный, сплоченный) также могут повлиять на получение преференций при увеличении инвестиций в людей.

Поле «СИУ». Востребованность и доступность образовательных и других услуг, месторасположение будет способствовать смягчению последствий от дефицита бюджетов разных уровней. Разнообразный программно-методический фонд, относительно современная материально-техническая база многообразие видов деятельности будут «подтягивать» под повышенные требования государства. Лояльность клиентов, собственная «ниша» в интернет-пространстве, высокопрофессиональный коллектив должны противостоять оттоку клиентов ввиду наличия более профессионально разработанных программ. Кроме того, собственная «ниша» в интернет-пространстве и высокопрофессиональный, сплоченный коллектив помогут пережить «волны» коронавирусной инфекции. А многообразие видов деятельности, доступность услуг и стабильный, высоко профессиональный коллектив могут противостоять снижению платежеспособности населения.

Поле «СЛВ». Укрепить возможность государственного субсидирования, как это не парадоксально может распыление по множеству направлений. В тоже время недостаток аудиторного фонда, снижение количества детей, занимающихся в Центре из социально незащищенных категорий, недостаточное количество современных программ, простой части оборудования, напротив могут свести на нет эту возможность. Проблему старения кадров можно решить в случае закрепление позиций системы дополнительного образования на законодательном уровне, так как повысится ее привлекательность. Конкуренция может подстегнуть к внедрению дистанционных форм, но отсутствие информационной культуры и стратегического видения, нежелание повышать свою квалификацию, инертность в освоении нового, могут не дать быть реализованной этой возможности. Преобладание формальных форм работы с родителями будет мешать развитию человеко-ориентированного образования. А отсутствие контроля, недостаточная информированность потребителей услуг, нежелание повышать квалификацию и

разобщенность менеджеров среднего звена будут препятствовать при увеличении инвестиций в людей.

Поле «СЛУ». Недостаток аудиторного фонда, снижение количества детей, занимающихся в Центре из социально-незащищенных категорий, недостаточное количество современных программ, простой части оборудования, преобладание формальных форм работы с родителями увеличивают угрозу несоответствия повышенным требованиям государства. Распыление и «западание» некоторых проектов могут сказаться на финансировании учреждения в условиях дефицита бюджета. Отсутствие информационной культуры и стратегического видения, старение кадров, инертность в освоении нового приведут к тому, что «волны» коронавирусной инфекции или другие подобного рода прецеденты «захлестнут» наше учреждение. Отсутствие контроля за оплату образовательных услуг, разобщенность менеджеров среднего звена и высокая конкуренция поставят под угрозу нашу деятельность при снижении платежеспособности населения. Недостаточная информированность потребителей и нежелание повышать свою квалификацию отразятся на степени оттока клиентов ввиду наличия более профессионально разработанных программ и проектов.

Таким образом, на фоне серьезных внешних угроз, у нас много внутренних проблем, которые при неблагоприятном развитии событий могут отбросить нас далеко назад. В тоже время, в данных условиях мы не можем останавливаться и сосредотачиваться только на внутренней среде, решая ее проблемы. Тем более, что выбранная нами в предыдущий период стратегическая альтернатива – ***рост на основе концентрической диверсификации*** (расширение масштаба деятельности, когда существующее производство остается основным, а новое возникает на базе исследования его дополнительных возможностей) привела к тому, что масштабы увеличились, а исполнение желает остаться лучшим (полностью выполнено 53%, частично – 36%, не выполнено 13%).

На основании вышеизложенного, на пятилетнюю перспективу необходимо вернуться к стратегической альтернативе 2010-2015 гг. – концентрированный рост через усиление позиций на рынке (сохранение старого продукта на том же рынке, в тех же сегментах) Только теперь «старый продукт» это то новое, что мы внедрили в рамках предыдущей стратегии, а стимулирование увеличения объема потребления должно проходить избирательно. В части расширения сфер применения услуги, разработки более привлекательных вариантов услуги, ее совершенствование должно осуществляться с опорой на изменения в коллективе.

2. Стратегия развития ГАУ ДО «АОЦРТ» на 2020-2025 гг.

2.1. Миссия и цели организации

Миссия ГАУ ДО АОЦРТ на 2020-2025 гг.: Создание открытых креативных пространств, для развития мобильной инфраструктуры учреждения, объединяющей ресурсы, отвечающей потребностям личности, общества, государства.

Цели:

1. Совершенствование образовательно-воспитательной системы для развития высоконравственной, социально-ответственной личности, разделяющей российские традиционные духовные ценности.
2. Обновление содержания и повышение доступности услуг для развития личности обладающей актуальными знаниями и умениями и удовлетворения запросов потребителей.
3. Эффективное использование кадрового потенциала на основе генерации и применения новых знаний.
4. Поддержание благоприятного имиджа Центра в социальной среде.

Задачи:

Перспектива «Клиенты», ключевое пространство «производительность», «ресурсы»:

– моделирование разнообразных образовательно-воспитательных практик;
– развитие мотивации внутренней активности саморазвития детей и подростков;
– консолидация ресурсных возможностей партнеров учреждения.
– формирование «Дворцовской идентичности»;
– укрепление партнерства с семьей.

Перспектива «Процессы», ключевое пространство «инновации», «социальная ответственность»:

– создание условий для развития наставничества, поддержки общественных, в том числе детских инициатив;
– разработка вариативных, гибких, мобильных программ и проектов;
– обеспечение позитивной социализации детей и подростков, в плане социально-профессионального самоопределения и реализации личных жизненных замыслов и притязаний;
– совершенствование коммуникаций и взаимодействия между различными субъектами образовательного пространства Астраханской области.

Перспектива «Персонал», ключевое пространство «персонал», «управленческие аспекты»:

– технологическое развитие профмастерства кадров;

– совершенствование организационно-финансовых механизмов;

– повышение качества корпоративного управления.

Перспектива «Финансы», ключевое пространство «положение на рынке», «доходность»:

– осуществление ребрендинга образовательной деятельности;

– повышение лояльности клиентов;

– наращивание конкурентного потенциала Центра.

2.2. Концепция образовательной деятельности ГАУ ДО «АОЦРТ»

XXI век четко определил ведущие тренды стратегического развития всей системы образования в России – открытость, вариативность, мобильность, персонализация. Поэтому сегодня дополнительное образование меняет образовательную реальность – ключевой функцией становится социокультурная. Оно превращает творчество детской и подростковой субкультуры в ключевой ресурс развития общества.

Ключевым фактором для совершенствования деятельности ГАУ ДО «Астраханский областной центр развития творчества» является изменение социальных и экономических условий, а также трансформация запросов участников образовательного процесса.

Концепция образовательной деятельности ГАУ ДО «АОЦРТ» (далее – Концепция) разработана с учетом вышеобозначенных запросов, в логике которых видится новый образ Астраханского областного центра развития творчества как открытого креативного пространства, отвечающего потребностям всех участников образовательного процесса.

В основу формирования открытого пространства ГАУ ДО «АОЦРТ» положены следующие подходы и идеи:

– системно-деятельностный подход, ориентированный на практическую учебно-познавательную деятельность детей, мотивированных на приобретение и развитие компетентностей;

– компетентностный подход в основе, которого лежит развитие у обучающихся 4-К компетенций;

– принцип Edutainment (обучение через игру, вовлечение в процесс познания, конструирование своего будущего и др.) – человеко-ориентированное образование;

– идея интегративного образовательного пространства – модель STEAM-образования (наука, технология, инженерия, искусство, математика).

– идея вариативного образовательного пространства, направленная на свободное самовыражение, творческую деятельность и взаимодействие участников образовательного процесса;

– консолидация инфраструктурных, материально-технических и кадровых ресурсов учреждения.

Приоритетным ориентиром Концепции является – осуществление образовательной деятельности через сохранение традиции учреждения, но с опорой на современные требования, предъявляемые сегодня к дополнительному образованию детей. В контексте актуальных направлений развития системы дополнительного образования, обозначенных в стратегических документах образовательной политики государства, нашли отражение задачи Программы развития и *направления* деятельности Центра на 2020-2025 гг.

Основные стратегические документы образовательной политики государства (направления развития системы дополнительного образования)	**Задачи Программы**	**Направления деятельности/изменений**
Концепция развития дополнительного образования детей, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 04.09. 2014 № 1726-р		
«*…превращение феномена дополнительного образования в подлинный системный интегратор открытого вариативного образования, обеспечивающего конкурентоспособность личности, общества и государства*.»	Моделирование разнообразных образовательно-воспитательных практик	*Направление 1. «Образование для всех»* Единство и целостность процесса как открытого образовательно-воспитательного пространства, доступного для детей и взрослых, а также на эффективное развитие и использование ресурсного обеспечения учреждения.
Стратегия развития воспитания в Российской Федерации на период до 2025 года // Распоряжение Правительства РФ от 29.05.2015 № 996-р		
«*…привлечение детей к участию в социально значимых познавательных, творческих, культурных, краеведческих, спортивных и благотворительных проектах, в волонтерском движении*»	Развитие мотивации внутренней активности саморазвития детей и подростков	*Направление 3. «Эффективное управление»* Комплекс многоэтапных и разноуровневых конкурсных и иных мероприятий, направленных на создание наукоемкой, технологичной, социокультурной и креативной среды для максимально свободной реализации природных задатков; организацию индивидуальной помощи обучающимся в реализации проектов различной направленности.
«… участие семьи в воспитательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность и работающих с детьми»	Укрепление партнерства с семьёй	*Направление 3. «Эффективное управление»* Вовлечение родителей в деятельность творческого объединения, Центра для эффективного построения

		системы взаимодействия и создания психологического комфорта всех участников образовательного процесса
«содействие профессиональному самоопределению, приобщение детей к социально значимой деятельности для осмысленного выбора профессии»	Обеспечение позитивной социализации детей и подростков, в плане социально-профессионального самоопределения и реализации личных жизненных замыслов и притязаний	*Направление 1. «Образование для всех»* Развитие мобильного, социально интегрированного обучающегося, способного к саморазвитию самореализации, самоопределению, обладающего социально значимыми компетенциями
Федеральный проект «Успех каждого ребенка», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 3 сентября 2018 года №10)		
«формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи…»	Формирование «Дворцовской идентичности»	*Направление 3. «Эффективное управление»* Комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на осознание сопричастности к истории, традициям и дворцовской неповторимой атмосферы, в которую хочется всегда возвращаться
	Разработка вариативных, гибких, мобильных программ и проектов	*Направление 1. «Образование для всех»* Обеспечение благоприятных условий для развития системы выявления, развития и поддержки талантливых и одаренных детей в различных областях интеллектуальной и творческой продуктивной деятельности
Распоряжение Министерства просвещения РФ от 25 декабря 2019г. № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организации, осуществляющих образовательную по		

общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися»		
«…формирование эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации всех обучающихся, педагогических работников и молодых специалистов…»	Создание условий для развития наставничества, поддержки общественных, в том числе детских инициатив	*Направление 1. «Образование для всех»* Организация взаимоотношений наставника и наставляемого в конкретных формах (обучающийся - обучающийся, педагог-педагог, педагог – обучающийся, педагог – студент) для получения ожидаемых результатов
«*создание психологической комфортной среды для развития и повышения квалификации педагогов, увеличение числа закрепившихся в профессии педагогических кадров*»	Технологическое развитие профмастерства кадров	*Направление 2. «Открытый к новым идеям современный педагог»* Повышение профессиональной компетентности, обеспечение методической поддержки личностного роста и уровня психологической комфортности педагогических работников
«создание канала эффективного обмена личностным, жизненным и профессиональным опытом для каждого субъекта образовательной и профессиональной деятельности»	Совершенствование коммуникаций и взаимодействия между различными субъектами образовательного пространства Астраханской области.	*Направление 3. «Эффективное управление»* Взаимовыгодное сотрудничество между образовательными организациями различного уровня и сохранение лидирующих позиций ГАУ ДО «АОЦРТ» на территории Астраханской области, в том числе ресурсного центра ООГДЮО РДШ в Астраханской области
Приказ Министерства просвещения РФ от 3 сентября 2019г. № 467 «Об утверждении Целевой модели развития региональных систем		

дополнительного образования детей»		
«…эффективное использование инфраструктурных, материально-технических и кадровых ресурсов…»	Консолидация ресурсных возможностей партнеров учреждения	*Направление 3. «Эффективное управление»* Взаимовыгодное привлечение материальных и нематериальных ресурсов партнеров учреждения с целью создания дополнительной привлекательности и вариативности образовательных, конкурсных, культурно-массовых и иных мероприятий ГАУ ДО «АОЦРТ»
«…совершенствование системы финансирования дополнительного образования детей, обеспечивающих повышение качества дополнительного образования детей…»	Совершенствование организационно-финансовых механизмов	*Направление 2. «Открытый к новым идеям современный педагог»* *Направление 3. «Эффективное управление»* Комплекс мероприятий и формирующих их действий, направленный на повышение мотивации педагогических работников на развитие и укрепление материально-технической базы своих творческих объединений через участие в конкурсных мероприятиях с грантовой поддержкой
	Повышение лояльности клиентов	*Направление 3. «Эффективное управление»* Разработка системы доступности, предоставляемых услуг (эффективность внебюджетной деятельности)
«формирование эффективной…системы взаимодействия…»	Повышение качества корпоративного управления	*Направление 3. «Эффективное управление»* Комплекс мероприятий, направленный на формирование корпоративной культуры через мобильность,

		сплоченность и конструктивное взаимодействие сотрудников для выполнения целей и миссии учреждения
«…создание конкурентной среды в системе дополнительного образования…»	Осуществление ребрендинга образовательной деятельности	*Направление 3. «Эффективное управление»* Развитие уникальности учреждения (творческого объединения), способность выделяться среди подобных себе на рынке образовательных услуг
	Наращивание конкурентного потенциала Центра	*Направление 3. «Эффективное управление»* Комплекс мероприятий, направленный на поддержание конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности Центра

В каждом из направлений решаются конкретные задачи, используются определенные способы их решения, которые должны привести к ожидаемым результатам в соответствии с установленными показателями результативности.

Направление 1. «Образование для всех»

Современное дополнительное образование – прежде всего качественное и доступное образование. Под качеством понимается сформированность у обучающихся не только знаний, умений и навыков на определенном качественном уровне, но в первую очередь способности к непрерывному личностному развитию, адаптации в быстро меняющемся мире. Под доступностью мы понимаем обеспечение равного доступа к дополнительному образованию разным категориям детей в соответствии с их образовательными потребностями и индивидуальными возможностями. Поэтому дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы должны содержать разные уровни сложности и позволять педагогу найти оптимальный вариант работы с той или иной группой детей или с отдельным ребенком. Они должны отличаться содержательностью, вариативностью, гибкостью использования.

Таким образом, в первом *направлении* намечены следующие ориентиры деятельности:

– качественное образование – реализация потенциала каждого ребёнка;

– открытость, гибкость, мобильность и вариативность дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ;

– мотивирующее, инновационное образовательное пространство как условие развития мобильного, социально интегрированного обучающегося.

С этой целью необходимо:

– провести диагностические исследования по изучению социального заказа (запроса) на предоставление образовательных услуг;

– изучить практики по организации вариативных форм обучения, технологиям открытого образования, реализации разноуровневых, профессионально-ориентированных и др. программ;

– обновить дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы в соответствии запросами всех участников образовательного процесса, уровнем развития современной науки, техники и искусства;

– провести корректировку мониторинговой системы оценки качества образования.

Определены следующие *показатели достижения результата*:

– составлена мониторинговая таблица запрашиваемых образовательных услуг социумом (количественное и процентное соотношение);

– расширен диапазон предоставляемых услуг для всех групп населения в соответствии с запросом и интересами потребителей;

– стабильное количество потребителей образовательных и иных услуг;

– дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы обновлены с учетом современных требований и подходов, в том числе дистанционного обучения;

– доля обновленных программ, реализуемых в т/о Центра;

– доля интегрированных, модульных программ;

– количество программ, реализуемых в дистанционной форме;

– внесены изменения в мониторинговую систему оценки качества образования.

Направление 2. «Открытый к новым идеям современный педагог»

Важным механизмом успешной реализации всех задуманных изменений является эффективная деятельность педагогического коллектива.

Коллектив – это команда творчески активных, мотивированных на развитие, способных быстро реагировать на современные вызовы людей.

В связи с вышеизложенным во втором *направлении* намечены следующие ориентиры:

– внутренняя и внешняя экспертиза деятельности как способ выявления проблемных точек и точек роста;

– работа команды – поддержание конкурентоспособности и положительного имидж учреждения как основы инвестиционной привлекательности в образовательном пространстве Астраханского региона.

С этой целью необходимо:

– провести аудит «проблемных точек» педагогических работников, выявить профессиональные затруднения;

– продолжить проведение мероприятий (методических, управленческих), направленных на технологическое развитие профмастерства кадров;

– проводить диагностические исследования по определению социально-психологического климата в коллективе.

Определены следующие *показатели достижения результата*:

– сформирован комплекс методических, управленческих кейсов по направлениям педагогической деятельности;

– количество педагогических работников – участников методических мероприятий различного уровня (внутриучрежденческого, регионального, Всероссийского, Международного);

– доля педагогических работников, работающих в соответствии с современными требованиями;

– доля педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации;

– доля педагогических работников, прошедших обучение вне графика повышения квалификации;

– доля педагогических работников, имеющих квалификационную категорию;

– доля педагогических работников, удовлетворенных уровнем психологической комфортности;

– доля педагогических работников – участников конкурсных мероприятий с грантовой поддержкой.

Направление 3. «Эффективное управление»

Эффективное управление – создание благоприятных условий для достижения коллективом поставленных целей в установленные сроки при наивысших качественных и количественных показателях и наименьших затратах ресурсов. Или: эффективное управление – это умение побудить, заинтересовать работников трудиться энергично, производительно, с высокой отдачей. Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения

поставленных целей, эффективность управления может быть оценена по степени достижения этих целей: по конечным результатам производственной деятельности, по качеству планирования (улучшение показателей), по эффективности вложений (отдача на капитал) и т.п. Вместе с тем эффективное управление образовательной организацией складывается из трех основных функций:

– управление образовательной организацией с целью повышения его эффективности на этапе функционирования и развития;

– управление менеджерами среднего звена;

– управление педагогическим коллективом и образовательно-воспитательным процессом.

Поэтому в третьем *направлении* намечены следующие ориентиры:

– эффективность использования ресурсов учреждения (инфраструктурных, материально-технических, кадровых и т.д.);

– темпы роста при ограниченных ресурсах;

– сбалансированность при вовлечении новых ресурсов

С этой целью необходимо:

– разработать механизмы эффективного использования ресурсов учреждения;

– провести анализ существующей системы взаимодействия с партнерами Центра, определить приоритетные виды деятельности, формы сотрудничества и перспективы взаимодействия;

– совершенствование организационных механизмов, направленных на развитие и укрепление материально-технической базы творческих объединений;

– поиск и внедрение эффективных форм инициативного включения родителей (законных представителей) в деятельность творческого объединения, Центра;

– поддержание имиджевого пространства Центра через развитие уникальности учреждения (творческого объединения) и способности выделяться среди подобных себе на рынке образовательных услуг;

– разработать систему доступности, предоставляемых платных услуг;

– совершенствование информационной и иной культуры работников Центра, способствующей достижению нового качества образования.

Определены следующие *показатели достижения результата*:

– количество мероприятий с привлечением ресурсов сторонних организаций;

– количество проектов – победителей конкурсных мероприятий с грантовой поддержкой;

– уровень ресурсной базы – укрепление материально-технической базы творческих объединений за счет привлечения различных источников финансирования;

– доля кабинетов, оснащенных современным оборудованием, в том числе за счет грантовых средств;

– количество педагогических работников, имеющих максимальную стимулирующую надбавку;

– реализация командообразующих мероприятий в соответствии с годовым планом структурного подразделения и Центра;

– доля сотрудников – участников командообразующих (корпоративных) мероприятий;

– 100% информированность сотрудников Центра – количество поручений, выполненных в срок;

– 100% информированность участников образовательного процесса – количество материалов, размещенных на официальном сайте организации и социальных сетях о деятельности структурного подразделения, творческого объединения;

– количество родителей (законных представителей), вовлеченных в деятельность т/о и Центра по шести направленностям;

– количество мероприятий (на уровне творческого объединения/Центра) с участием родителей;

– повышение узнаваемости т/о – количество переименованных т/о;

– количество т/о, имеющих визуальный имидж;

– программа ценовой лояльности разработана;

– увеличение количества потребителей платных услуг;

– доля средств, привлеченных в бюджет Центра за счет платных услуг;

– сохранность и увеличение клиентов – потребителей, всех предоставляемых услуг;

– степень удовлетворенности клиентов качеством и условиями, всех предоставляемых услуг.

Таким образом, Концепция направлена на «обеспечение качества и доступности дополнительного образования» через разработку современных программ (вариативных, модульных, интегрированных, дистанционных и др.) для различных категорий обучающихся, использование высокотехнологичного оборудования, создание креативных зон (открытые студии, мобильная площадка, Лаборатория безопасности и т.д.), непрерывное повышение профессионального мастерства педагогических работников и т.д.

2.3. Основные механизмы реализации Стратегии ГАУ ДО «АОЦРТ»

Для реализации Концепции образовательной деятельности ГАУ ДО «АОЦРТ» на 2020-2025 годы необходимо использовать следующие основные механизмы.

1. **Перспектива «Клиенты»,** ключевое пространство **«производительность», «ресурсы»**.

Цель: Совершенствование образовательно-воспитательной системы для развития высоконравственной, социально-ответственной личности, разделяющей российские традиционные духовные ценности.

Задачи	**Механизмы реализации**		
	Центр	**Отдел**	**Творческое объединение**
Моделирование разнообразных образовательно-воспитательных практик	Интегрирование образовательных практик различных направленностей в программы т/о Центра. Создание открытых креативных зон с использованием ресурсов учебного цеха, Лаборатории дорожной безопасности.	Использование современных форм в организации деятельности Центра: – Внедрение элементов геймификации в образовательный процесс, конкурсные и массовые мероприятия. – Внедрение в образовательный процесс новых программ различных целевых направленностей. – Проведение занятий Лаборатория безопасности для обучающихся Центра, образовательных организаций города и области. – Открытые студии по ИЗО, ДПИ, хореографии. – Мультипликативность базы учебного цеха. – Детский сад выходного дня. Продлёнка для ребёнка.	*Досуговые программы:* – создание интегрированных развлекательных программ, квест-программ. *Учебно-познавательные (дополняющие основные общеобразовательные программы):* – разработка краткосрочных программ по углубленному изучению предметов. *Прикладные и предпрофильные программы:* – создание модульных программ по 3D моделированию; – интеграция творческих объединений, изучающих иностранные языки и цифровые технологии. *Специальные (для одаренных детей или детей с ОВЗ).*
Развитие мотивации внутренней активности саморазвития детей и	Проведение конкурсных мероприятий по направлениям деятельности Центра	Организация и проведение системообразующих конкурсных мероприятий, в том числе с включением новых номинаций с применением дистанционных	Обучающиеся творческих объединений – волонтеры конкурсных мероприятий по направлению деятельности Центра

подростков	(согласно годовому плану). Организация и проведение новых конкурсов	технологий. Проведение международного конкурса для ведущих конферансье и международного конкурса игровых программ.	
Консолидация ресурсных возможностей партнеров учреждения	Использование ресурсов некоммерческих организаций, учреждений образования, культуры, спорта, науки.	Расширение сети партнерских отношений с различными организациями АО. Взаимовыгодное сотрудничество с партнерами учреждения, в том числе обмен информационными поводами. «Использование технологии информационного взрыва» по различным поводам. Работа по принципу: «событие имеет смысл только тогда, когда о нем сообщили СМИ. Если же такого сообщения не было, то можно считать, что не было и самого события»	Выстраивание взаимодействия руководителя т/о с другим учреждением Создание информационных поводов: - презентация новых услуг; - акции, аукционы и др.; - общие новости; - кадровые изменения; - история центра, ТО; - планируемые события; -местоположение (переезд, адрес главного офиса); -награды, рекорды, победы в конкурсах; -конкурсы, фестивали, концерты и др.
Формирование «Дворцовской идентичности»	Реализация комплекса мероприятий, направленных на осознание обучающихся к Центру: рейтинговая система «Новый шаг», «Бал воспитанников», Новогодний капустник, Большой отчетный концерт Центра и др.	Проведение соревновательных мероприятий между т/о Центра. Посвящение детей в «дворцовцы». Доска почета «Ими гордится Центр». Организация предметно-эстетической среды - проведение конкурса творческих проектов Создание хэштегов для каждого творческого	Подготовка к соревновательным мероприятиям обучающихся т/о. Предоставление материалов о достижениях обучающихся. Оформление интерьера учебных кабинетов, использование событийного дизайна, разработка символики и т.д. Участие в конкурсе творческих проектов Информационная культура:

		объединения Формирование информационной культуры педагога для получения, обработки и передачи информации в медиа-пространстве.	– ведение страницы в социальной сети Вконтакт, Facebook, Instagram, TikTok и др. с использованием хэштегов; – активный репост инфоповодов других т/о Центра.
Укрепление партнерства с семьей	Формирование позитивного образа семьи посредством консультативной, просветительской работы. Организация деятельности «Школа эффективных родителей»	Вовлечение родителей (законных представителей) в образовательный процесс «Время с пользой» - уроки безопасности для родителей, ожидающих детей (1 раз в квартал). Проведение совместных мероприятий в рамках празднования традиционных праздников (День матери, День защитника Отечества, Международный женский день и др.). Повышение психолого-педагогической компетентности родителей (совместно с ППС). Привлечение родителей к независимой оценки качества образования.	Проведение родительских собраний, открытых занятий, оказание консультационной помощи. Разовые несистемные мероприятия совместной деятельности с родителями: встречи с людьми интересных профессий, акции, экскурсии, практикумы, тренинги и др. Проведение мастер-классы, новогодних капустников, отчетных концертов, семейных квестов и др. Организационная работа в рамках социологического опроса

2. Перспектива «Процессы», ключевое пространства **«инновации», «социальная ответственность»**

Цель: Обновление содержания и повышение доступности услуг для развития личности обладающей актуальными знаниями и умениями и удовлетворения запросов потребителей.

Задачи	**Механизмы реализации**		
	Центр	**Отдел**	**Творческое объединение**
Создание условий для развития	Развитие образовательного,	Привлечение обучающихся старшего возраста к	Привлечение обучающихся старшего

наставничества, поддержки общественных, в том числе детских инициатив	культурного и социального наставничества в следующих формах: *«Ученик-Ученик», «Педагог-Ученик», «Педагог-Педагог»*	образовательно-воспитательному процессу. Формирование преемственности, определение наставников. Ежегодное проведение комплексного мероприятия по детскому запросу и сценарию. Проведение благотворительных концертов, выездных мастер-классов, фоторепортажей и др.	возраста к проведению цикла открытых занятий «Дети – детям». Создание детского оргкомитета (временной проектной группы) из числа обучающихся т/о при организации и проведении мероприятий Центра. Организация и проведение внутри творческого объединения конкурсов, проектной работы и т.д.
Разработка вариативных, гибких, мобильных программ и проектов	Использование современных подходов в организации образовательно-воспитательного процесса, культурно-досуговой и массовой деятельности.	Обновление образовательных программ: через создание интегрированных, модульных и дистанционных программ. Использование возможностей дистанционных форм при проведении культурно-досуговых и массовых мероприятий. Участие в проектах министерства просвещения РФ, Фонда президентских грантов, органов исполнительной власти.	Обеспечение доступного дополнительного образования всем категориям обучающихся. Использование современных подходов и новых форм (в том числе включение воспитательной работы) при подготовке и проведении занятий.
Обеспечение позитивной социализации детей и подростков, в плане социально-профессионального самоопределения и реализации личных жизненных замыслов и притязаний	Ранняя профессиональная ориентация обучающихся 6 - 11 классов. Внедрение проектов «Траектория полета» (на сайте Центра) и «Центровские	Организация системы мероприятий, направленных на подготовку молодежи к выбору профессии. Определение педагогов-руководителей, являющихся носителями профессиональной практики и необходимыми компетенциями. Внедрение блога на сайте Центра. Создание цикла интервью «Центральная персона». Организация деятельности в рамках медиацентра.	Организация площадок на базе т/о, обеспечивающих доступ обучающихся к профессиональным практикам Наполнение сторитейлинга с использованием современных визуальных средств: инфографики, фото, видео и т.д.

	медиа» (в Instagram, TikTok) в формате сторитейлинг Приобщение к общечеловеческим ценностям и лучшим традициям учреждения.	Проведение мероприятий, направленных на социализацию детей.	Проведение цикла мероприятий: «Детский проектный офис», «Экскурсия в профессию», «Дворцовский квест» и др.
Совершенствование коммуникаций и взаимодействия между различными субъектами образовательного пространства Астраханской области	Научно-методическое и ресурсное обеспечение системы образования.	Проведение совместных, взаимовыгодных мероприятий с образовательными организациями, учреждениями культуры, партнёрами, бизнесом. Привлечение образовательных организаций на различные мероприятия Центра (методические, конкурсные, развлекательные мероприятия).	Предоставление ресурсов т/о для налаживания взаимовыгодных отношений.

3. Перспектива «Персонал», ключевом пространстве **«персонал», «управленческие аспекты»**

Цель: Эффективное использование кадрового потенциала на основе генерации и применения новых знаний

Задачи	**Механизмы реализации**		
	Центр	**Отдел**	**Творческое объединение**
Технологическое развитие профмастерства кадров	Привлечение сторонних высококвалифицированных специалистов в рамках работы м/о педагогических работников Центра для обучения современным практикам и новым технологиям работы.	1. Создание информационно-методического ресурса для педагогических работников Центра. 2. Непрерывное повышение педагогического мастерства через: – очные формы участия (семинары, мастер-классы, курсы, конференции, деловые игры и т.д.), – заочные формы	Непрерывное повышение профессионального мастерства.

		участия (вебинары, конференции, мастер-классы с использованием онлайн трансляции), – участие в командных мероприятиях профмастерства.	
Совершенствование организационно-финансовых механизмов	Проектное финансирование. Совершенствование критериев оценки эффективности работы сотрудников. Предоставление или выполнение социально-значимых услуг (работ).	Подготовка проектов на грантовые конкурсы. Отслеживание эффективности деятельности сотрудника по критериям. Мотивация на профессиональную деятельность. Подготовка и проведение социально-значимых услуг (работ).	Подготовка проектов. Повышение ответственности за вклад и результат каждого сотрудника Участие в подготовке и проведении социально-значимых мероприятий
Повышение качества корпоративного управления	Реализация командообразующих мероприятий: тренинги административного и педагогического состава, корпоративные мероприятия (по плану). Активизация деятельности структурных подразделений Центра. Создание открытого пространства т/о Центра.	Проведение мероприятий внутри структурного подразделения направленных на командообразование. Оперативное обеспечение информированности сотрудников Центра и участников образовательного процесса. Выстраивание обратной связи с использованием различных каналов информирования.	Участие в командообразующих мероприятиях. Подготовка информации о проведении различных мероприятий для приглашения коллег, родителей и др. заинтересованных лиц для размещения на сайте Центра.

4. Перспектива «Финансы», ключевое пространство **«положение на рынке», «доходность»**

Цель: Поддержание благоприятного имиджа Центра в социальной среде

Задачи	**Механизмы реализации**		
	Центр	**Отдел**	**Творческое объединение**
Осуществление ребрендинга образовательной деятельности	Нейминг творческих объединений Центра. Разработка фирменного стиля.	Изучение мнения потребителей. Использование фирменного стиля.	Переименование некоторых творческих объединений с привлечением к этому процессу обучающихся
Повышение лояльности клиентов	Разработка программы ценовой лояльности	Внедрение программы ценовой лояльности	Увеличение количества клиентов - потребителей платных услуг
Наращивание конкурентного потенциала Центра	Поддержание активности в СМИ. Развитие информационно-дистанционной образовательной среды. Тиражирование эффективных форм и методик организации образовательного процесса. Эффективное использование инфраструктурных ресурсов учреждения для реализации образовательного процесса.	Использование активной рекламы. Развитие дистанционных форм организации и проведения образовательной, культурно-досуговой и методической деятельности на платной основе. Предоставление информации об эффективных формах и методиках организации образовательного процесса. Предоставление информации о загрузке производственных мощностей корпусов учреждения.	Продвижение т/о в социальных сетях. Повышение узнаваемости т/о. Создание эффективных форм и методик организации образовательного процесса. 100% использование загрузки производственных мощностей.

2.4. Финансовый план реализация стратегии, оценка ее эффективности

При составлении финансового плана реализации стратегии учитываются следующее позиции:

1. Увеличение к 2024 г. доли внебюджетных средств не менее чем 25% от общего фонда.

2. Расчёт 2020 года осуществлялся с поправкой на пандемию, в случае подобного рода кризисов коэффициент форс мажора не должен превышать 1,65.

3. Стабильность финансирования из областного бюджета, увеличение заработной платы педагогических работников в соответствии с майскими указами Президента РФ.

4. Приоритет в финансировании – заработная плата сотрудников, общий фонд заработной платы с налогами сохраняется на уровне 80%;

5. Расходы по внебюджетным средствам осуществляются следующим образом: 30% - заработная плата с начислениями (при увеличении фактического размера), налоги – 0,2%, мероприятия, командировки, обучение – 20%, содержание, в том числе ремонты – 45%, приобретение основных средств – 4,8%;

6. Источники формирования статей расходов:

- заработная плата и стимулирование – средства, предусмотренные по заданию министерства и 70% доходов от платных образовательных услуг;

- содержание имущества, налоги – областной бюджет (задание министерства), целевые родительские средства, средства, полученные от аренды помещений;

- мероприятия, командировки – 30% доходов, полученных от оказания платных образовательных услуг, оргвзносы за мероприятия, гранты;

- приобретение основных средств – благотворительные средства, гранты, доходы от платных услуг.

Расчёт доходов представлен в таблицах № 1 и № 2.

Таблица № 1

Доходы (тыс. руб.)

№ п/п	Источник	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.
1.	Государственное задание	58000	59000	60000	61000	62000
2.	Внебюджетные средства	8450	14750	15000	15250	15500
2.1	Платные образовательные услуги	5075	8850	9000	9150	9300
2.2	Платные услуги	845	1475	1500	1525	1550
2.3	Оргвзносы за проведение мероприятий	845	1475	1500	1525	1550
2.4	Аренда помещений	420	740	750	760	775
2.5.	Безвозмездные денежные поступления	1265	2210	2250	2290	2325
2.5.1	Целевые родительские средства	420	740	750	765	775

2.5.2	Прочие поступления (в т.ч. гранты)	845	1470	1500	1525	1550
3.	**Итого**	**66450**	**73750**	**75000**	**76250**	**77500**

Таблица № 2

Расходы (тыс. руб.)

№ п/п	**Наименование расходов**	**2020г. (всего/в т.ч. внебюджет)**	**2021г. (всего/в т.ч. внебюджет)**	**2022г. (всего/в т.ч. внебюджет)**	**2023г. (всего/в т.ч. внебюджет)**	**2024г. (всего/в т.ч. внебюджет)**
1.	Заработная плата с начислениями	58000 /2535	59000 /4420	60000 /4500	61000 /4580	62000 /4650
2.	Всего на прочие расходы	8450/5915	14750 /10330	15000 /10500	15250 /10670	15500 /10850
2.1	налоги	80/20	150/30	150/30	150/30	155/30
2.2	Мероприятия общее	1690 /1690	2950 /2950	3000 /3000	3050 /3050	3100 /3100
2.2.1	Собственно затраты на мероприятия	425/425	730/730	750/750	760/760	780/780
2.2.2	Командировочные расходы, обучение	1265 /1265	2210 /2210	2250 /2250	2290 /2290	2320 /2320
2.3.	Содержание имущества	5410/3800	9585 /6640	9750 /6750	9910 /6870	10075 /6980
2.4	Приобретение основных средств	1270 /405	2065 /710	2100 /720	2140 /720	2170 /740
3.	**Итого**	**66450 /8450**	**73750 /14750**	**75000 /15000**	**76250 /15250**	**77500 /15500**

Управление реализацией стратегией оценивается в четырех перспективах: «клиенты», «процессы», «персонал», «финансы», - в соответствии с системой сбалансированных показателей.

Реализации стратегии в полном объеме могут помешать следующие **риски:**

Организационные:

- смена руководства;
- недооценка сложности по некоторым направлениям.

Человеческого фактора:

- отсутствие информационной культуры у сотрудников;
- отсутствие стратегического видения;
- разобщенность менеджеров среднего звена;
- старение кадров.

Технические:

- неполнота и неточность исходной информации;

- не достаточное использование возможностей интернет-ресурсов;
- моральный износ материально-технических ресурсов.

Финансовые:

- дефицит федерального и регионального бюджетов;
- снижение платежеспособности населения.

Внешние:

- повышенные требования государства;
- «волны» коронавирусной инфекции;
- усиление конкуренции за счет развития рынка дистанционных услуг;
- отток клиентов ввиду наличия более профессионально разработанных программ и проектов.

Проведя ранжирование рисков по матрице сопоставления, определены лидеры, которых необходимо учитывать в ходе реализации стратегии и предусмотреть мероприятия в случае их осуществления.

Наиболее важным становится риск оттока клиентов ввиду наличия более профессионально разработанных программ и проектов, поскольку он приведет и к сокращению государственного задания и внебюджетного фонда. Поэтому необходимо прикладывать максимум усилий в решении задач аналогичной перспективы. Основным механизмом предотвращения этого риска может стать работа над устранение второго по степени важности – человеческий фактор, во всей совокупности его проявления.

На третьем месте риск – не соответствия требованиям государства. С целью его преодоления необходимо продолжить развивать те виды деятельности, которые нам поручены учредителем.

Далее следует риск «волн» коронавирусной инфекции, он особенно актуален если мы не успеем переориентировать всю нашу деятельность на возможность ее организации как в он-лиан, так и оф-лайн форматах. Конечно данный риск влияет и на первый. Но ввиду непредсказуемости его наличия есть время на разработку мер по снижению его влияния на деятельность Центра. Одна из которых – снижение степени влияния такого риска как не достаточное использование возможностей интернет-ресурсов. Все остальные риски вполне преодолимы нашей организацией без особых угроз к ее существованию.