

# Программирование развития учреждения дополнительного образования детей

24.05.2012

Автор: Куприянов Б.В., Татаринова И.Б.

*Куприянов Б. В.,*

*зав. кафедрой теории и истории педагогики, профессор Костромского государственного университет им. Н.А. Некрасова*

*Татаринова И. Б.,*

*директор Кировского Областного Дворца творчества детей и молодёжи - мемориал.*

Сегодня создание программы развития стало обязательным атрибутом практически каждого учреждения дополнительного образования детей. Сам этот процесс инициируется органами управления образования, требованиями к аттестации и аккредитации учреждения. Практику, сложившуюся в разработке документов подобного рода можно считать далеко не однозначной и представить в виде нескольких вариантов.

*Вариант «Курочка Ряба»* . Администрация учреждения дополнительного образования заказала разработку человеку со стороны, в регионе был найден преподаватель вуза, сотрудник центра развития дополнительного образования (института повышения квалификации работников образования), известный и опытный методист, и т.п. Качество таких программ развития различно, зависит от желания нанятого специалиста осмыслить ситуацию в образовательном учреждении и создать гипотетические линии возможного развития. Даже хорошая программа похожа на «золотое яичко». Пробиться к смыслу документа становится практически невозможным. И любая даже самая маленькая мышка с невинно-ехидными вопросами, способна опрокинуть самый чудесный замысел нанятой курочки рябы. В этом случае программа становится своего рода «русской недвижимостью» вроде бы деньги вложены и текст программы позволяет приобретать ресурсы, проходя необходимые аттестационные процедуры, в тоже время лежит на полке и не двигает развитие учреждения не на миллиметр.

*Вариант «Колобок»* - документ о перспективах организации работники учреждения слепили из того, что было, «поскребли по сусекам, помели по амбарам» и получилась программа развития. Никто не отрицает возможности создать внутри учреждения хороший документ, однако против этого работают ряд стереотипов:

- - недооценка ценности программы развития, значительное число практиков считают документы такого рода формальностью,
- - невозможность сосредоточиться на изготовлении программы развития значительного времени и человеческих ресурсов.

Поэтому программы развития слепливаются нередко, из которых когда либо создавались педагогическим коллективом (проекты по решению тех или иных локальных задач – профилактика, подготовка к юбилеям и т.п.; аналитические материалы по итогам года, планы по празднованию чего-либо и т.п.).

*Вариант «Репка».* Не трудно догадаться, что это на наш взгляд, самый приемлемый, хотя и трудно организуемый вариант создания программы развития учреждения дополнительного образования детей. Трудность его не только в том, что в разработку включаются: дедка (администрация учреждения), бабка (руководители структурных подразделений, педагоги дополнительного образования, педагоги организаторы), внучка (родители и дети), но жучка, кошка и мышка (органы управления образованием, общественность, исследователи, методисты). Не меньшая трудность состоит в поэтапном привлечении различных специалистов на разных этапах разработки программы развития.

Обратимся к некоторым понятиям, используемым далее. Прежде всего, учреждение дополнительного образования – в данном случае воспитательная организация (А.В. Мудрик), частный случай социальной организации:

- - определенный способ структурирования отношений, обладающий устойчивостью,
- - обладающий корпоративной культурой, деловой и межличностной структурами отношений, содержанием и организацией совместной деятельности,
- - в общем смысле всегда развивается (позитивно или негативно, вверх или вниз), под действием внешних и внутренних факторов,
- - рождается, развивается, живет, стареет, умирает (проходит цикл развития).

Следует учитывать возможности стихийного и относительно целенаправленного развития (направленного, закономерного изменения, в результате которого возникает новое качественное состояние объекта – его состава или структуры) учреждения. Отсюда *программа развития учреждения представляет собой документ, где излагаются основные положения, цели, содержание и порядок деятельности по переходу в новое качественное состояние организации .*

Обоснование структуры программы развития **н** е является чем уж очень

сложным. Логично, если состоит из таких частей как:

- - определение исходных способов осмысления настоящей и будущей ситуации в учреждении;
- - констатация положения дел в учреждении, с указанием сильных и слабых сторон (может быть проблем),
- - выделение приоритетов в развитии (направлений в которых развитие будет стимулироваться)
- - обозначение путей и способов развития, промежуточных состояний - результатов действий на тех или иных этапах развития.

Исходные положения для анализа настоящей и будущей ситуации в учреждении представляют собой теоретические основы (системный или деятельностный или личностный подход), идейные приоритеты (своего рода кредо педагогического коллектива), наиболее важные нормативные документы, определяющие перспективы развития.

Значительно менее очевидным представляется содержательные компоненты, те, которые представлены как в анализе исходной ситуации, так и среди приоритетов и промежуточных состояний. Нам представляется уместным выделить три основных содержательных компонента:

- - состояние дел внутри учреждения, перспективы и барьеры развития,
- - состояние и перспективы взаимодействия учреждения с окружающей средой,
- - состояние и перспективы управления деятельностью учреждения.

Первый компонент « **Состояние дел внутри учреждения, перспективы и барьеры развития** » включает такие характеристики как: контингент обучающихся, педагогический коллектив, дополнительные образовательные программы. Вот эти три составляющие и будут объектами анализа и программирования развития.

В аналитической части программы целесообразно достаточно основательно рассмотреть состав обучающихся в учреждении. Здесь следует обратить внимание на поло-возрастную структуру (то есть сколько детей какого возраста и пола посещает занятия в учреждении), на то как изменяется состав в течение года. Общей тенденцией, сложившейся в УДОД является значительное омоложение контингента, то есть увеличение доли дошкольников, при значительном сокращении числа старшеклассников. Оценивать такие обстоятельства можно по-разному, но в целом пропорциональность различных возрастных групп: дошкольники, младшие школьники, учащиеся 5 – 8 классов и

старшеклассники – показатель стабильности жизнедеятельности детских объединений. Конечно, здесь надо иметь в виду разницу в поколениях, есть много и малочисленные возрастные когорты. Причины различные и объективные и субъективные: открыли (закрыли) общеобразовательную школу, пришел на работу (ушел из учреждения) интересный педагог. В аналитической части программы развития, вполне можно показать в каких детских объединениях возрастная структура оптимальная, где и вследствие чего возникают проблемы. В любом случае оценка положения вещей важнее простой констатации. Поэтому если объединений, где занимаются старшеклассники в учреждении мало, то вряд ли на данный факт не следует обратить внимание. Конечно, отмечая недостаток числа старшеклассников, нужно помнить, что данная проблема связана с характером деятельности, предлагаемой школьникам. Если на сегодняшний момент в учреждении нет объединений, ориентированных на работы со старшим школьным возрастом, разумно отнести проблему к разряду стратегических.

Кроме характеристики обучающихся, о внутреннем положении дел в учреждении дополнительного образования говорит кадровая ситуация. Для отражения положения дел с кадрами педагогов дополнительного образования существуют вполне формальные признаки – квалификационные характеристики:

- -уровень и характер образования (среднее, высшее; педагогическое или иное),
- - квалификационные категории,
- - опыт работы в системе дополнительного образования,
- - награды, звания и проч.

Кроме квалификации достаточно важно оценить перспективы педагогического коллектива на 5- 7 лет, спрогнозировать возможность ухода (на пенсию, на другую работу, и т.п.) и пополнения новыми работниками. педагогический коллектив можно определить как относительно молодой (тогда как правило существует проблема с квалификацией), достаточно зрелый и квалифицированный (возможна проблема с мотивацией труда), стареющий (необходимость обновления). Хорошим ресурсом для развития организации может считаться благоприятный микроклимат в педагогическом сообществе учреждения.

Перейдем к программам деятельности детских объединений («дополнительным образовательным программам»). В аналитической части стоит обратить внимание на такие атрибуты успешного учреждения как:

- - наличие эксклюзивных программ, существенно отличающихся по

содержанию от аналогичных или значительно превосходящих их по качеству;

- - разнообразие программ, соответствие число реализуемых профилей – статусу учреждения;
- - число программ, рассчитанных на 4 года и более,
- - сопряженность реализуемых программ со специальностями в учреждениях профессионального образования (начального, среднего, высшего),
- - сохранность контингента (процент обучающихся, занимающихся в детском объединении длительное время – более 4 лет),
- - результаты реализуемых программ (число выпускников, продолживших обучение по профилю детского объединения, количество победителей в различного рода конкурсах, соревнованиях).

**Таблица 1** Программирование развития учреждения дополнительного образования детей: внутреннее развитие

№	Параметры	Состояние дел: достоинства и недостатки	Избранные линии развития	Предполагаемый результат	Промежуточн состояния
<i>1. Состояние дел внутри учреждения, перспективы и барьеры развития</i>					
1.1.	<i>контингент обучающихся</i>				
1.1.1	поло-возрастная структура и ее динамика, поколения				
1.2	<i>педагогический коллектив</i>				
1.2.1.	образование и квалификация				
1.2.2.	опыт работы в учреждении награды педагогов				
1.2.3	прогноз старения и омоложения, повышения квалификации				
1.3	дополнительные образовательные программы				
1.3.1	наличие эксклюзивных				

	программ				
1.3.2	разнообразие программ, соответствие профилей – статусу учреждения				
1.3.3.	число программ, рассчитанных на 4 года и более				
1.3.4.	сопряженность программ со специальностями профессионального образования				
1.3.5	сохранность контингента				
1.3.6	результаты реализуемых программ: выпускники и победители конкурсов				

Второй содержательный компонент – **состояние и перспективы взаимодействия учреждения с окружающей средой**. В этом плане можно увидеть несколько линий: взаимооценка и взаимодействия. К разряду взаимооценки относятся формальный (официальный) и неформальный (имидж) статус учреждения, а к взаимодействию получение ресурсов из вне и деятельность направленная на внешние объекты. Остановимся на перечисленных аспектах поподробнее.

Принципиальной характеристикой жизнедеятельности любой организации является официальный статус. В плане разработки программы развития следует оценить соответствие официального статуса реальному положению дел. Здесь наиболее важны такие моменты как:

- соответствие типу учреждения (дворец, дом, центр и т.д.) по количеству реализуемых направлений,
- соответствие ориентированности деятельности учреждения на территориальный уровень (Государственное областное (краевое, республиканское) либо муниципальное (городское, районное)).

Анализ деятельности учреждения должен включать ответы *на вопросы* :

Удовлетворяет ли администрацию учреждения официальный статус?

Насколько полно представлено необходимое число направлений? Есть ли угрозы утраты того или иного направлений? Есть ли возможности открытия новых направлений?

Какой объем деятельности учреждения подтверждает территориальный статус организации, можно ли считать, что учредитель удовлетворен деятельностью учреждения?

Имеет ли учреждение награды, какого уровня? Какие есть возможности для признания работы организации на более высоком уровне (государственном, международном)?

Таким образом, учреждение дополнительного образования детей может *развиваться в сфере упрочения собственного статуса*, что предполагает:

- - подтверждение или изменения формального статуса организации;
- - увеличение числа детских объединений, принадлежащим к перспективным в плане развития (в случае угрозы ликвидации и создающимся вновь) направлениям;
- - изменение деятельности подтверждающий статус территориального уровня (упорядочение - выбор наиболее существенных ориентиров, распределение объемов работы на мероприятия адекватные статусу);
- - выбор ситуаций для получения признания на высоком уровне.

Но кроме официальной оценки деятельности организации, немаловажную роль в ее благополучии играет ее имидж. Для учреждения дополнительного образования раньше школ озадачились проблемой того как их воспринимают в окружающей среде, и можно сказать, что немало делали и делают в этом сфере. Однако как это бывает нередко, презентационная работа имеет стихийный характер. Поэтому для качественной программы развития будет уместным анализ того образа, который сложился у организации. Для решения указанной задачи подойдет несколько способов:

- - анализ публикаций об учреждении в СМИ за последние три – пять лет,
- - анализ результатов опросов различных групп населения (школьников, их родителей, учителей, представителей общественности),
- - осмысление презентационной деятельности

Сфера неофициального признания тесно взаимосвязана с деятельностью учреждения направленной во вне (проведение массовых праздников в микрорайоне, межрегиональных конкурсов и т.п.). В аналитической части программы развития следует оценить результативность и эффективность работы в окружающем социуме:

- - Какие потребности окружающего социума осуществляет учреждение?
- - Каковы ресурсные затраты на внешнюю деятельность?
- - Насколько последовательно формируется спрос на деятельность учреждения (реклама)?
- - Можно ли считать результативной рекламу учреждения для различных категорий жителей (дети - потенциальные воспитанники, родители, педагогическая общественность, администрация образовательных учреждений)?

Важной составляющей взаимодействия организации с окружением является *получение ресурсов из вне* : финансовых, материальных, организационных от муниципалитета, предприятий, общественных организаций, от родителей. Для анализа наличного положения вещей необходимо оценить структуру получаемых ресурсов. Сегодня в большинстве своем учреждения дополнительного образования детей получают от муниципальных органов власти. В то же время, в концепции модернизации российского образования на период до 2010 года предусматривается активно использовать в качестве ресурса финансирования образовательных учреждений - расширение на базе образовательных учреждений дополнительных платных образовательных услуг, в том числе для населения.

Не секрет, что ведущую роль в отечественной системе образовании играет *общеобразовательная школа* , поэтому *взаимодействие* с ней учреждения дополнительного образования позволяет обеспечить удобный график посещения занятий. На решение этой задачи обращает внимание такой документ как «Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации», где указывается: «Предстоит отработать механизмы, позволяющие учащимся сочетать обучение в различных учебных заведениях - не только общеобразовательных, но и заочных, очно-заочных школах, учреждениях дополнительного образования и пр.». В аналитической части программы развития целесообразно дать оценку взаимодействию со школами, в целевых ориентирах обозначить направления оптимизации отношений с учреждениями общего образования.

**Таблица 2** Программирование развития учреждения дополнительного образования детей: развитие взаимодействия со средой

№	Параметры	Состояние дел: достоинства и недостатки	Избранные линии развития	Предполагаемый результат	Промежуто состояния
	<i>2. Состояние и перспективы взаимодействия учреждения с окружающей средой</i>				



2.1.	Внешняя оценка учреждения				
2.1.1	формальный (официальный) статус учреждения (тип и территориальный уровень)				
2.1.2	неформальный (имидж) учреждения				
2.2	Взаимодействие со средой				
2.2.1	получение финансовых, материальных, организационных ресурсов от муниципалитета, предприятий, общественных организаций, родителей				
2.2.2	Состояние взаимодействия с общеобразовательной школой				
2.2.3	Потребности социума, удовлетворяемые учреждением				
1.2.4	Ресурсные затраты на внешнюю деятельность				

Третий содержательный компонент – **состояние и перспективы управления деятельностью учреждения.**

Одним из показателей подготовленности учреждения к планомерному развитию является опыт инновационной деятельности. Приоритетный национальный проект «Образование» наибольшее внимание обращает на включение образовательных учреждений в инновационные процессы. Поэтому, рассматривая актуальные направления развития учреждения необходимо уделить особое внимание внедрению в учреждении новаций. Инновационными могут быть и дополнительные образовательные программы, нововведения в административно-хозяйственной, финансовой, методической, других сферах жизни организации. Главное, что у работников выработаны конструктивные способы решения субъективно новых профессиональных задач.

Еще одним из ориентиров задаваемых современными взглядами на

деятельность образовательных учреждений является демократизация управления. Проблема, осложняемая отсутствием у членов коллектива необходимого опыта демократического участия. Поэтому в аналитической части программы следует оценить в какой степени педагоги готовы конструктивно решать вопросы жизни организации? Имеются ли реально действующие органы самоуправления (профсоюзный комитет, совет трудового коллектива)?

В содержательной части программы целесообразно прописать поэтапно, как будет вырабатываться демократический уклад, какие средства предусматривается использовать. С демократизацией управления сопряжена задача введения общественно-государственного управления. Развитие в указанном направлении не менее сложно, так как связано с необходимостью не просто поэтапно делегировать часть полномочий, а изменить сам характер управления, спроектировав механизмы привлечения к данной работе ответственных и компетентных представителей общественности.

Основополагающим источником развития любой организации можно считать состояние управленческой команды: квалификации, возраст, настроенность на развитие. И хотя, авторами документа, и являются управленцы, тем не менее, оценить свои возможности и амбиции на ближайшие пять лет также необходимо как спрогнозировать продвижение всей организации в целом.

Учреждение дополнительного образования достаточно сложно представить себе без методической деятельности: это и методическое сопровождение дополнительных образовательных программ и методическое обеспечение мероприятий в микрорайоне, методическая поддержка деятельности детских и молодежных общественных организаций. Разрабатывая программу развития, авторам придется дать оценку таким аспектам деятельности учреждения как:

- общий уровень методической деятельности, качество методических продуктов (разработки, сценарии, программы и т.п.), признание методической работы за пределами учреждения,
- наиболее актуальные задачи развития (повышение уровня, популяризация опыта, переход к научно-методической работе).

Трудно найти программу развития учреждения, в которой бы не было раздела, касающегося материального обеспечения деятельности (помещения, их занятость, давность и качество ремонта, оборудование). Однако анализ большого числа документов убеждает, что данный раздел составляется формально, и включает просто пожелания увеличения ресурсов, улучшения условий. В тоже время оптимальным для программы развития можно считать

достаточно ясное понимание авторами документа, каких именно материальных ресурсов недостает, для решения каких именно задач и где источники, которые могут быть для этого использованы.

Для значительного числа учреждений дополнительного образования серьезной трудностью является недостаточность информационного обеспечения деятельности. Конечно, стартовые возможности районных домов творчества или спортивных школ и областных учреждений серьезно различаются. Однако наличие страницы в Интернете, использование мультимедиа средств при презентации результатов деятельности обучающихся, становятся сегодня неизменными атрибутами повседневности современного УДОД.

**Таблица 3** Программирование развития учреждения дополнительного образования детей: развитие ресурсного обеспечения

№	Параметры	Состояние дел: достоинства и недостатки	Избранные линии развития	Предполагаемый результат	Промежуточные состояния
	<i>3. состояние и перспективы управления деятельностью учреждения</i>				
3.1.	опыт инновационной деятельности				
3.1.1	дополнительные образовательные программы, нововведения в административно-хозяйственной, финансовой, методической,				
3.2	<i>Состояние и перспективы управления</i>				
1.2.1.	Степень демократизации управления учреждением, вовлеченность педагогов в управление				
1.2.2.	состояние управленческой команды: квалификации, возраст, настроенность на развитие				

3.3.	методическая деятельность				
3.3.1	общий уровень методической деятельности, качество методических продуктов				
3.3.2	признание методической работы за пределами учреждения,				
3.3.3.	Научность методической деятельности				
3.4	Материальное обеспечение				
3.4.1	помещения, их занятость, давность и качество ремонта, оборудование				
3.4.2	информационное обеспечения деятельности				

В заключение сформулируем своего рода дилемму менеджера. С одной стороны можно отказаться от каких-либо реальных попыток управлять ситуацией и что называется «плыть по течению». С другой – можно попытаться вмешиваться. Пассивная стратегия может привести к тому, что внешние факторы приведут существенного сокращения ставок, репрофилирования учреждения, закрытию. Активное вмешательство может оказаться, во-первых, чрезвычайно затратным по временным, эмоциональным и прочим ресурсам и самое печальное не даст никакой гарантии на положительный результат.