

# Как разработать программу развития учреждения дополнительного образования детей

**Нина КЛЁНОВА**, главный методист Центра развития системы дополнительного образования детей, кандидат философских наук

**Любовь БУЙЛОВА**, заместитель директора Центра детского и юношеского творчества «Бибирево», кандидат педагогических наук

**Наталья ШИБЕКО**, директор Центра детского творчества «Созвездие»

**Современная система дополнительного образования детей — это 18 тыс. образовательных учреждений, в которых более 10 млн детей постоянно занимаются различными видами творческой деятельности.**

Методическое обеспечение работы этих учреждений осуществляет Центр развития системы дополнительного образования детей Министерства образования России. Одним из наиболее востребованных направлений деятельности Центра является разработка методических рекомендаций и консультирование работников дополнительного образования по вопросам проектирования различного рода программ — образовательных, досуговых, программ экспериментальной работы, программ развития учреждений этой сферы.

В 1999/2000 учебном году при непосредственном участии сотрудников центра была разработана программа развития одного из таких учреждений — Центра детского творчества «Созвездие» Западного округа г. Москвы. О методике этой работы рассказывает предлагаемая вашему вниманию статья.

Сегодня перед многими педагогическими коллективами возникла проблема разработки программы развития своих учреждений. Потребность в документах такого рода обусловлена, во-первых, необходимостью сохранить свой статус на рынке образовательных услуг; во-вторых, стремлением успешно пройти процедуры аттестации и госаккредитации. И то, и другое предполагает наличие у образовательного учреждения ясных перспектив развития, чётких достижимых ориентиров. Программа развития как раз и является важнейшим стратегическим документом, дающим развёрнутую характеристику инновационных процессов учреждения.

## Алгоритм работы над программой развития

Мы определили три этапа работы над программой:

I этап — диагностический. Здесь следовало проанализировать отчёты ЦДТ за несколько последних лет, а также составить ряд информационных документов, необходимых для разработки стратегии развития:

- историческую справку о центре;
- информационную справку о его современном состоянии;
- аналитическую записку о содержании внешнего заказа на деятельность ЦДТ;
- социологические отчёты об образовательных потребностях детей и родителей, а также предложения педагогов об обновлении существующей модели деятельности центра;
- аналитическую справку о сильных и слабых сторонах в деятельности ЦДТ (по основным направлениям его работы).

II этап — проективно-моделирующий. Для разработки программы этот этап является ключевым. Здесь необходимо было осуществить следующее:

- провести совещание членов временного творческого коллектива по обсуждению результатов исследований, проведённых на I-м этапе, по определению целей и задач педколлектива;
- разработать концепцию деятельности центра;

- определить прогнозируемые результаты деятельности ЦДТ на предстоящий период;
- разработать теоретическую модель будущего состояния центра и определить основные этапы её практической реализации.

По результатам запланированной аналитической работы появился первоначальный проект программы развития ЦДТ.

III этап — завершающий. Здесь содержание деятельности состояло в следующем:

- обсудить проект программы в структурных подразделениях ЦДТ;
- провести конференцию педколлектива по доработке и утверждению основных положений программы;
- окончательно документально оформить программу развития и провести её экспертизу;
- утвердить программу на педсовете учреждения.

Создание подробного плана работы над программой оказалось очень полезным для дела: следуя логике плана, мы смогли составить сводную таблицу поэтапных действий нашего творческого коллектива, в которой были наглядно отражены задачи, стоящие перед каждым исполнителем, средства, необходимые для их выполнения, а также сроки сдачи работ.

## **Структура программы развития ЦДТ «Созвездие»**

Разработанная исследовательской группой программа развития включает три взаимосвязанных блока.

### **I. Аналитический блок:**

- информационная справка о ЦДТ «Созвездие»;
- анализ социального заказа в адрес центра;
- анализ современного состояния и проблем ЦДТ.

### **II. Концептуальный блок:**

- методологическая основа образовательно-воспитательного процесса (педагогическая идеология, обоснование стратегии);
- роль в работе ЦДТ;
- цель и задачи по обновлению деятельности ЦДТ.

### **III. Блок практической реализации:**

- реорганизация образовательной системы;
- изменения в культурно-досуговой деятельности;
- обновление методической работы;
- кадровое и финансовое обеспечение программы;
- модернизация управленческой системы;
- этапы осуществления программы;
- план действий по реализации программы.

Если исходить из специфики системы дополнительного образования детей, то такую структуру программы развития, по-видимому, можно считать в целом приемлемой для любого учреждения этого типа. Различия же отдельных программ будут связаны с содержательными особенностями перечисленных блоков.

Специфику программы ЦДТ «Созвездие» наиболее ёмко выражает название темы инновационной деятельности: «Системный подход к развитию и саморазвитию личности в многопрофильном учреждении дополнительного образования детей».

# Характеристика основных блоков программы

## I. Аналитический блок

Этот раздел программы начинается с описания истории развития ЦДТ «Созвездие» от момента его создания в 1968 г. до настоящего времени. Даются характеристика целей и задач, реализуемых центром; условия осуществления учебно-воспитательного процесса (материально-технической и учебно-методической базы, кадрового обеспечения), а также количественный и качественный анализ групп обучающихся. Все эти сведения собраны в информационной справке о центре.

Центральным смысловым звеном аналитического блока является описание **социального заказа** в адрес ЦДТ. Только зная потребности детей, родителей, социума в образовательных услугах, можно с достоверностью определить перспективы развития конкретного учреждения.

С целью выявления социального заказа, адресованного центру, были изучены:

- требования, предъявляемые ЦДТ органами управления образования Западного округа;
- потребности учащихся ЦДТ и их родителей;
- мнения педагогов центра о путях его обновления;
- спектр услуг, оказываемых населению другими образовательными учреждениями микрорайона;
- комплекс образовательных и иных услуг, которые способен предоставить ЦДТ.

Проведённый анализ показал, что в системе учреждений дополнительного образования Западного округа ЦДТ «Созвездие» играет роль головного учреждения. **Социальный заказ со стороны органов управления образованием** состоит в том, чтобы ЦДТ занял ведущее место в процессе формирования единого образовательного пространства округа. Это означает, что центр призван выполнять функции программно-методической лаборатории при окружном методкабинете. Речь идёт об организации на базе центра различных форм повышения квалификации педагогов дополнительного образования, о проработке методического аспекта образовательной, воспитательной, досуговой деятельности, о рецензировании различных образовательных программ, подготовке к участию в ежегодном городском конкурсе педагогов дополнительного образования и т.д. Кроме того, центр должен расширить свои социальные связи в окружающем микросоциуме, в частности:

- разработать единую программу взаимодействия со школами микрорайона в сфере образовательной и досуговой деятельности детей;
- более активно включиться в систему реабилитационного пространства округа, в том числе по работе с детьми-инвалидами;
- организовать действенную рекламную службу ЦДТ, ориентированную на жителей микрорайона;
- радикально обновить свою предметно-пространственную среду, что необходимо для расширения социокультурных контактов ЦДТ, пропаганды достижений его творческих коллективов, организации на его базе показательных мероприятий разного уровня.

Анализ **запросов родителей** в отношении ЦДТ «Созвездие» показал, что центру необходимо расширить диапазон услуг спортивно-туристского направления (особенно с учётом интересов мальчиков и юношей), прикладного профиля, эколого-биологической направленности. В сфере воспитательной деятельности ожидания родителей связаны:

- с развитием у детей нравственных качеств (организованности, трудолюбия, культуры общения, самостоятельности, ответственности);
- с расширением функций психолога, в частности включением психологического наблюдения в процесс развития ребёнка;
- с совершенствованием индивидуального подхода к детям;
- с более активным привлечением мужчин в качестве педагогов.

Обнаружилась также потребность родителей в повышении их собственной педагогической культуры.

Исследование **образовательных потребностей, ценностных ориентаций и установок обучающихся в ЦДТ «Созвездие»** показало, что в предстоящий период центру необходимо:

- разработать специальную программу по формированию у учащихся комплекса личностных свойств, необходимых для развития творческих способностей — воли, организованности, самостоятельности, коммуникативных навыков;
- повысить уровень эстетического развития ребят на основе расширения их знаний в сфере искусства и определённого изменения характера эстетических ориентаций школьников (в настоящее время, как показал опрос, эстетические и нравственные идеалы учащихся чаще всего формируются под влиянием героев зарубежных фильмов, которых дети, как правило, отождествляют с актёрами, исполняющими соответствующие роли. В числе любимых героев чаще других встречаются актёры: Наталья Орейро, Джеки Чан, Стивен Сигал, Брюс Ли);
- активизировать работу с мальчиками и юношами в ЦДТ, добиться их более широкого привлечения на основе развития спортивно-технического профиля центра.

Ещё одним фактором, повлиявшим на структуру социального заказа в адрес центра, явилось **мнение педагогов ЦДТ** об актуальных проблемах и перспективах развития своего учреждения. Проведённый опрос педагогов позволил включить в социальный заказ следующие положения:

- радикальное обновление материальной базы ЦДТ;
- установление связей (договоров) ЦДТ «Созвездие» с профильными вузами;
- введение для выпускников центра сертификатов об образовании, значимых для профильных вузов;
- возрождение традиции выездов детских творческих коллективов центра в профильные оздоровительные лагеря;
- введение в практику ЦДТ работы педагогов по контракту;
- совершенствование социально-психологического климата трудового коллектива центра.

Чтобы соотнести выявленный социальный заказ с реальными возможностями центра, необходимо было провести **анализ современного состояния и проблем ЦДТ** в основных сферах его деятельности. Этому посвящён третий подраздел аналитического блока.

Проблемному анализу были подвергнуты все основные сферы деятельности ЦДТ: **образовательная, досуговая, методическая, управленческая**. Покажем, как это было сделано, на примере образовательной деятельности. Характеризуя особенности образовательного процесса в ЦДТ, разработчики программы сначала рассмотрели основные направления, принципы и способы организации образовательной деятельности. Затем были описаны общая продолжительность обучения, его формы в учебное и каникулярное время, порядок составления расписаний занятий, численный состав детских групп, формы контроля.

К числу **достижений** в этой сфере отнесены:

- увеличение спектра образовательных услуг;
- расширение возрастного диапазона обучающихся;
- обновление образовательного процесса на основе введения современных дополнительных образовательных программ и др.

Вместе с тем критический анализ позволил выявить и ряд **проблем** в организации учебно-воспитательного процесса, в том числе:

- слабое обеспечение имеющихся образовательных программ методическими и дидактическими материалами;
- преобладание в процессе обучения «усреднённых» методик, рассчитанных в основном на «среднего» воспитанника;
- недостаточное использование научно обоснованных методов диагностики развития ребёнка, учитывающих индивидуальные особенности личности;
- слабая связь творческих коллективов ЦДТ с профессиональными учебными заведениями, в результате чего обучение в центре в лучшем случае завершается на уровне пред-профессиональной подготовки;

- разрыв процессов образования и воспитания, обусловленный преобладанием у педагогов ЦДТ ориентации на формирование у обучающихся прежде всего конкретных навыков той или иной деятельности, соответствующей профилю студии или кружка, и явно недостаточным вниманием к развитию личностных качеств детей.

По результатам проблемного анализа основных направлений деятельности центра было сделано заключение об его современном состоянии.

## II. Концептуальный блок

Обосновывая новую для ЦДТ стратегию развития, мы исходили из **личностно-ориентированной образовательной парадигмы**, идущей на смену социоцентрической модели образования. Последняя ещё преобладает в системе современного образования и ставит основной целью обучения овладение ребёнком определёнными знаниями, умениями и навыками через запоминание, воспроизведение, повторение по образцу.

Основной упор в процессе образования и воспитания сегодня необходимо делать на формирование у ребёнка с раннего детства ориентации на самовоспитание и способность к саморазвитию. Важной задачей педагогов и родителей становится обучение ребёнка самопознанию, а также создание условий, реально побуждающих его к самосовершенствованию в основных видах жизнедеятельности.

Решение задач саморазвития ребёнка в ходе занятий в учреждении дополнительного образования возможно при условии реального соединения в единое целое процессов обучения и воспитания. Это можно сделать, только превращая каждое занятие в студии, секции, кружке в познание ребёнком самого себя и своих отношений с окружающими.

Исходя из данных посылок, сущность предстоящей реорганизации центра состоит в том, чтобы **превратить ЦДТ «Созвездие» в целостную открытую социально-педагогическую систему, способную создать комплексное образовательное пространство для развития и саморазвития каждого учащегося средствами дополнительного образования.**

В этих целях необходимо решение следующих задач:

1. Переориентация педагогических кадров с традиционного на гуманистический, личностно-ориентированный подход к ребёнку;
2. Введение в педагогическое пространство интегральной модели дополнительного образования, которая:
  - соединяет обучение и воспитание;
  - построена на основе сочетания требований социума с индивидуальными потребностями учащихся, выявленными на основе диагностики их личностных свойств;
  - базируется на технологии оказания помощи ребёнку в самоопределении, самореализации, самоорганизации.
3. Построение образовательного взаимодействия в ЦДТ на основе принципа диалогичности, охватывающего отношения всех участников образовательно-воспитательного процесса — педагогов, родителей, учащихся.
4. Предоставление педагогам более широких возможностей для осуществления свободной творческой деятельности на основе их профессиональных интересов.
5. Разработка системы стимулирования и поощрения инновационной деятельности педагогов.

Практическая реализация цели и задач предполагает существенную реорганизацию всех основных направлений деятельности ЦДТ: образовательно-досуговой работы, методического обеспечения, кадровой и финансовой политики, управленческой деятельности. Следующий раздел программы — блок практической реализации — содержит соответствующие этим направлениям комплексы научно-обоснованных мероприятий.

## III. Блок практической реализации

### Реорганизация образовательной деятельности

В соответствии с намеченной целью и задачами программой предусмотрено осуществ-

ление ряда поэтапных действий, затрагивающих и содержательную, и формальную стороны образовательного процесса, а именно:

1. Проведение плановой учёбы педагогов ЦДТ (с приглашением специалистов РАО) по теме: «Методология и методика личностно-ориентированного образования». Цель учебы: освоение технологии личностно-ориентированного обучения в системе дополнительного образования детей.

2. Обновление содержания образования в ЦДТ на основе:

- введения новых для центра областей знания (компьютерных технологий, педагогики, экологии, этики, эстетики) и соответствующих им образовательных программ: «Основы компьютерной грамотности», «Домашний воспитатель (гувернёр)», «Юный турист», «Этикет сегодня», «Современная молодёжная культура»;

- разработки и внедрения интегрированных образовательных курсов, позволяющих развивать межпредметные связи в детских коллективах, связанных общим профилем деятельности, таких, как «Мастер — золотые руки» — комплексная образовательная программа для объединений, занятых в сфере декоративно-прикладного творчества (роспись по ткани, моделирование одежды, вязание, икебана); «Техническое моделирование на основе современных компьютерных технологий» — для студий технического профиля; «Общефизическая подготовка подростков» — для учащихся спортивных студий;

- введения во все образовательные курсы ЦДТ системы воспитания учащихся как составляющей образовательного процесса (на основе подпрограмм воспитательной работы — «Общение», «Самовоспитание», «Реабилитация», «Семья»).

3. Совершенствование организации образовательного процесса на базе:

- освоения педагогами инновационных технологий, соответствующих концепции развивающего образования и реализующих идею развития и саморазвития ребёнка;

- внедрения в практику работы центра постоянно действующего мониторинга (регулярного отслеживания) личностных изменений учащихся. С этой целью в ЦДТ должна быть организована социологическая служба;

- использования организационных форм обучения, основанных на равноправном общении, диалоге педагога с учащимися.

4. Обновление предметно-пространственной среды ЦДТ:

- материально-техническое переоснащение кабинетов центра;

- открытие комнаты психологической разгрузки для детей и взрослых;

- открытие игровой комнаты для отдыха и «шумных игр» детей дошкольного и младшего школьного возраста;

- художественное оформление холла, лестниц, коридоров, помещений для занятий;

- ремонт отдельных помещений и фасада здания.

#### **Изменения в культурно-досуговой деятельности**

Обновление культурно-досуговой деятельности центра сопряжено с преобразованиями, запланированными органами управления Западным округом в сфере организации досуга детей и молодёжи. Поэтому часть нововведений ЦДТ является прямым продолжением осуществляемой в округе работы по программно-целевому обеспечению этой сферы деятельности.

К числу изменений, предусмотренных программой развития ЦДТ, относятся:

1. Создание организационной структуры, осуществляющей координацию работы по реализации культурно-досуговых программ и проектов в округе.

2. Открытие на уровне округа информационной службы по пропаганде различных видов организации досуга детей во внеучебное время. Создание филиала такой службы в ЦДТ.

3. Разработка программы финансирования культурно-досуговых мероприятий ЦДТ, в том числе с привлечением внебюджетных средств.

4. Введение должности менеджера по обеспечению культурно-досуговых программ.

5. Разработка программы организации коллективных творческих дел в масштабе ЦДТ с целью формирования единого детского коллектива центра (КВН, интеллектуальных игр, спортивных соревнований и т.п.). Расширение диапазона коллективных семейно-досуговых

дел: экскурсий родителей с детьми, походов выходного дня и др.

### **Обновление методической работы**

С тем чтобы создать в ЦДТ развитую методическую службу, отвечающую современным требованиям, предлагается провести следующую работу:

1. Расширить штат методистов центра, при этом целесообразно осуществить специализацию методистов, соответствующую основным направлениям социально-педагогической деятельности в ЦДТ.

2. В составе методической службы организовать психологический и социологический сектора.

3. Наладить постоянное отслеживание проблем и затруднений, с которыми сталкиваются педагоги в процессе реализации новой модели образования.

4. Организовать постоянно действующую систему индивидуальных консультаций педагогов по вопросам создания и модернизации образовательных программ, использования новых приёмов и методик.

5. При содействии специалистов РАО разработать методические рекомендации по воспитательной работе с детьми в процессе учебной и внеучебной деятельности.

6. Разработать действенную систему распространения передового педагогического опыта в объединениях ЦДТ (творческие гостиные, мастер-классы, стажёрские площадки, конкурс «Педагог ЦДТ года» и т.п.).

7. Ввести практику повышения квалификации педагогов дополнительного образования Западного округа на базе ЦДТ «Созвездие» по следующим профилям:

- хореография;
- хоровое пение;
- ИЗО;
- футбол и аэробика.

### **Кадровое обеспечение программы**

Программой поставлена задача становления педагогического коллектива, способного работать в пространстве гуманистической образовательной идеологии. Поэтому желательно, чтобы педагог, работающий в учреждении дополнительного образования, обладал:

• гуманистическим мировоззрением, признающим в качестве главной ценности личность ребёнка;

• высоким уровнем профессиональных и психолого-педагогических знаний;

• основами педагогической техники (коммуникативными, творческими, прогностическими способностями, умением управлять собственным эмоциональным состоянием, ораторским искусством, актёрским мастерством и т.п.);

• способностью к высокому уровню эмпатии и самоанализу.

Кроме того, педагог, работающий в учреждении инновационного типа, должен полностью разделять ценностную ориентацию и стратегическую линию деятельности своего учреждения, сохраняя при этом право на отстаивание своей позиции при обсуждении проблем жизнедеятельности центра и самостоятельность в выборе технологий и методик образования на уровне своего объединения.

Для полноценного кадрового обеспечения программы развития ЦДТ необходимо:

• проведение с педагогами психологических тренингов с целью улучшения межличностных отношений в коллективе;

• совершенствование стиля руководства коллективом;

• обеспечение педколлектива специалистами-консультантами по различным аспектам инновационной деятельности;

• осуществление грамотного подбора новых педагогических кадров (в этой связи целесообразно организовать целевую подготовку к педагогической деятельности выпускников центра. Они хорошо знают его традиции, воспринимают его «своим» и легче войдут в его коллектив);

- разработка эффективной системы поощрения педагогов и их лучших воспитанников за достижение определённых результатов, непрерывный стаж работы в центре, особые успехи в работе с родителями и т.п.

## **Финансовые ресурсы**

Финансовые ресурсы состоят из бюджетных и внебюджетных средств. Поскольку бюджетное финансирование является целевым и предназначено в основном для выплаты зарплаты сотрудникам и оплаты коммунальных услуг, то основной расчёт по обеспечению инновационной деятельности ЦДТ приходится делать на внебюджетные средства.

К последним относятся:

- муниципальные средства;
- спонсорские вклады;
- средства от платных услуг родителей, составляющие в настоящее время 10%–12% всех финансовых поступлений.

Финансово-экономическое обеспечение программы развития ЦДТ предусматривает внесение корректив как в процесс поступления, так и в систему использования внебюджетных средств. Речь идёт о реализации следующих задач:

- увеличение числа структурных подразделений центра, включённых во внебюджетную деятельность;
- расширение видов платных услуг по мере их лицензирования;
- разработка механизма совместного учредительства и долевого финансирования учебно-воспитательных проектов;
- совершенствование рекламной деятельности центра;
- дифференцированное использование части внебюджетных средств (льготы воспитанникам ЦДТ из социально незащищённых семей; учащимся, занимающимся в центре более трёх лет подряд; учащимся, достигшим особо выдающихся успехов в избранном виде деятельности и т.д.).

## **Модернизация управленческой системы**

Основные задачи обновления состоят в следующем:

1. Добиться большей чёткости управленческой структуры, для чего осуществить определённое перераспределение функций: делегировать часть управленческих полномочий педагогическому коллективу.

2. Обеспечить взаимосвязь вертикальных и горизонтальных связей в управлении.

3. Расширить количество непосредственных субъектов управленческой деятельности.

4. Увеличить коллегиальность принятия управленческих решений.

Для удобства выполнения программы развития ЦДТ «Созвездие» основные виды предстоящих работ были сведены в план действий по её реализации, составленный в виде таблицы с указанием содержания мероприятий, сроков их осуществления и ответственных лиц. В результате программа как стратегический документ объединила весь педагогический коллектив центра едиными задачами, определив каждому меру ответственности за обновление учреждения, его успешный переход в режим инновационного развития.