

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;
- фитбол 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.