

## **Обзор методических материалов по программированию развития организации (учреждения) дополнительного образования детей, опубликованных в учебных пособиях и в ведущих отечественных научных журналах**

Программирование развития, как процесс разработки и осуществления программ и политик, определения путей достижения поставленной цели, является системой, имеющей назначение, функции, структуру, механизмы, этапы, условия и другие характеристики. Обзор методических материалов по программированию развития организации (учреждения) дополнительного образования детей позволил выявить и обобщить рассматриваемый процесс.

Новые подходы к управлению развитием образовательной организации появились в связи с понятием «управление развитием школы» (Е.И. Казакова, В.С. Лазарев, А.Н. Моисеев, М.М. Поташник, А.П. Тряпицына, К.М. Ушаков, Е.А. Ямбург)<sup>1</sup>; <sup>2</sup>; <sup>3</sup>; <sup>4</sup>; <sup>5</sup>. Под управлением развитием школы понимается часть осуществляемой управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности коллектива школы по наращиванию ее образовательного потенциала, повышению уровня ее использования и, как следствие, получение качественно новых результатов образования.<sup>6</sup>

Результатом программирования является программа развития. По определению В.С.Лазарева и М.М.Поташника, программа развития по своему смыслу – это нормативная модель совместной деятельности группы или множества групп людей, определяющая: исходное состояние некоторой системы, образ желаемого будущего состояния этой системы, состав и структуру действий по переходу от настоящего к будущему.<sup>7</sup> Наличие такой модели дает возможность руководителю увидеть конечный результат на каждом этапе развития к определенному моменту времени, определить этапность и систему действий для достижения этого результата.

---

<sup>1</sup> Программно-целевое управление развитием образования: опыт, проблемы, перспективы: Пособие для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / Под ред. А.М.Моисеева. – М.: Педагогическое общество России, 1999. – 191с.

<sup>2</sup> Казакова Е.И., Тряпицына А.П. Диалог на лестнице успеха. (Школа на пороге нового века). - СПб.: «Петербург - XXI век», совместно с ЗАО «Пресс-Атташе», 1997. - 160с.

<sup>3</sup> Управление качеством образования: Практикоориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М.Поташника. - М.: Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.

<sup>4</sup> Ушаков К.М. Ресурсы управления школьной организацией. – М.: Сентябрь, 2000. – 144 с.

<sup>5</sup> Шамова Т.И., Третьяков П.И., Капустин Н.П. Управление образовательными системами: Учебное пособие / Под ред. Т.И. Шамоной. - М.: ВЛАДОС, 2002. – 320 с.

<sup>6</sup> Управление развитием школы / под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. – М.: Новая школа, 1995.

<sup>7</sup> Лазарев В.С., Поташник М.М. Как разработать программу развития школы: Методические пособия для руководителей образовательных учреждений. - М.: Новая школа, 1993. – 46 с.

Подходы к управлению организацией (учреждением) дополнительного образования детей разрабатывались рядом ученых (*В.А. Березина, М.М. Вострикова, Р.М. Гайнутдинов, В.П. Голованов, Г.И. Гузеева, А.В. Егорова, А.В. Золотарева, М.Р. Катунова, В.В. Комаров, О.Е. Лебедев, Л.Г. Логинова, А.М. Саранов, А.Б. Фомина, М.О. Чеков, А.И. Щетинская, Д.Е. Яковлев* и др.).

Программа развития учреждения дополнительного образования детей, это: многоструктурный документ, который охватывает все стороны функционирования учреждения, способствует получению максимально полезного результата, а в конечном итоге гарантирует личную удовлетворенность и успех (*Е.Б. Евладовой, Л.Г. Логиновой*)<sup>8</sup>; документ, где излагаются основные положения, цели, содержание и порядок деятельности по переходу в новое качественное состояние организации (*Б.В. Куприянов*)<sup>9</sup>.

Управление развитием учреждения дополнительного образования детей имеет свои особенности. На особенности управления учреждением дополнительного образования детей в реализации социально-педагогической деятельности указывает *А.Б. Фомина* и предлагает систему управления, состоящую из следующих компонентов: социальный заказ, цели, задачи, функции, области и виды деятельности, виды структур, субъекты и уровень управления, ресурсы, технологии.<sup>10</sup>

*Л.Г. Логинова* рассматривает систему управления как совокупность человеческих, материально-технических, нормативно-правовых, программных, информационных и других взаимосвязанных компонентов, направленных на реализацию функций управления.<sup>11</sup>

*Н.А. Соколова* и *Н.И. Фуникова* считают, что особенности управления учреждения дополнительного образования детей обусловлены педагогическими условиями эффективности их деятельности – вариативностью образования, субъектно-субъектными отношениями педагога и ребенка, многоуровневой психолого-педагогической и социокультурной системой, ситуацией выбора и успеха у каждого ребенка.<sup>12</sup>

*А.В. Золотарева* рассматривает управление развитием учреждения дополнительного образования детей с учетом его вариативных и интегративных характеристик

---

<sup>8</sup> Евладова Е.Б., Логинова Л.Г. Организация дополнительного образования детей: Практикум: Учеб. пособ. для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. – 192 с.

<sup>9</sup> Б.В. Куприянов. Программы в учреждении дополнительного образования детей: учебно-методическое пособие. – М.: НИИ школьные технологии, 2011. – 228 с.

<sup>10</sup> Фомина А.Б. Учреждение дополнительного образования детей: инновационная социально-педагогическая модель: учебно-методическое пособие. Ч. 1, 2. – М., 1996.

<sup>11</sup> Евладова Е.Б., Логинова Л.Г., Михайлова Н.Н. Дополнительное образование детей: учеб. пособие для студ. учреждений средн. проф. образования. – М.: ВЛАДОС, 2002.

<sup>12</sup> Соколова Н.А., Фуникова Н.И. Педагогика дополнительного образования детей: учеб. пособие по специальности 031300 – «Социальная педагогика», специализация 031304 – «Социально-педагогическая деятельность в учреждениях дополнительного образования» / научн. ред. З.М. Большакова. – Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2004.

предполагает построение системы управления на основе выбора вариантов интеграции элементов ее внутренней и внешней среды для нахождения оптимального пути реализации цели и соблюдения права субъектов (детей, родителей, педагогов) на выбор вариантов деятельности для обеспечения ее разнообразия, равноуровневости, интегративности, преемственности в рамках системы<sup>13</sup>.

Среди исследований принципов управления развитием учреждением дополнительного образования детей можно выделить несколько авторских позиций: система принципов обновления дополнительного образования детей, состоящую из трех групп: стратегические принципы – принципы развития, гуманизации и демократизации образования; ценностно-ориентационные принципы – жизнесообразности, культуросообразности, природосообразности и социосообразности; конструкторско-технологические принципы – принципы дифференциации и диверсификации образования (Н.Ф. Родионова)<sup>14</sup>; принципы приверженности традициям внешкольного образования и эволюционности преобразований (Л.Г. Логинова)<sup>15</sup>.

Вместе с тем, принципы, предложенные выше, скорее относятся к содержанию дополнительного образования, а не к его организации, тем более управлению учреждением дополнительного образования детей.

А.В. Золотарева предлагает ряд принципов программирования развития учреждения дополнительного образования детей: принцип создания команды; принцип эволюционного развития; принцип педагогического единства коллектива в отношении обновления деятельности; принцип поддержания педагогических инициатив; принцип переориентации мышления педагогов на работу в новых условиях хозяйствования; принцип приоритета инновационной деятельности; принцип поддержки профессионализма<sup>16</sup>. Позднее, ей были предложены особенные принципы управления развитием современного учреждения дополнительного образования детей: диверсификации, фасилитации, амбивалентности, сотрудничества, технологичности<sup>17</sup>.

Современные авторы выделяют следующие требования к программе развития учреждения дополнительного образования детей: индивидуальность, ее соответствие

---

<sup>13</sup> Золотарева А.В. Управление развитием учреждения дополнительного образования детей: Учебно-методическое пособие. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ им., К.Д. Ушинского, 2010. - 327 с.

<sup>14</sup> Принципы обновления программного обеспечения в учреждениях дополнительного образования: Тезисы и материалы Всероссийской научно-практической конференции / научн. ред. Г.С. Усыскин. – СПб.: Санкт-Петербургский ГДТЮ, 1995. – С. 24-26.

<sup>15</sup> Логинова Л.Г. Технология аттестации и аккредитации учреждений дополнительного образования детей: сборник научно-методических и инструктивных материалов. – М.: АРКТИ, 2002.

<sup>16</sup> Управление развитием учреждения дополнительного образования детей // Дополнительное образование детей в России: состояние и перспективы развития в XXI веке: Сборник тезисов научно-практической конференции. – М.: ЦРСДОД, 2000. – С.22-24.

<sup>17</sup> Золотарева А.В. Управление развитием учреждения дополнительного образования детей: Учебно-методическое пособие. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ им., К.Д. Ушинского, 2010. - 327 с.

специфике учреждения, его культуре, традициям, особенностям взаимодействия в коллективе и т.п.; реалистичность и реализуемость, основанные на обязательном просчете всех возможностей, ресурсов; четкую направленность на решение наиболее важных проблем, определяющих стратегию жизнедеятельности учреждения в целом и всего профессионального сообщества; прогностичность, ориентацию на удовлетворение «завтрашнего» запроса, социального заказа; инновационность, или целевое планирование деятельности по осуществлению нововведений в учреждении; системный подход в управлении; опору на ясную, актуальную, структурно определенную концепцию (Е.Б. Евладова, Л.Г. Логинова, О.Е. Лебедев)<sup>18, 19</sup>.

Проблемы программирования развития организации (учреждения) дополнительного образования детей и методического обеспечения данного процесса представлены в современных публикациях пока недостаточно. Некоторые методические материалы опубликованных в следующих учебных пособиях и в ведущих отечественных научных журналах.

**1. Евладова Е.Б., Логинова Л.Г., Михайлова Н.Н. Дополнительное образование детей: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: ВЛАДОС, 2002.**

В данном пособии представлены методические материалы по формированию структуры программы развития, которые включает в себя: 1) подготовку информационной справки об учреждении, 2) систематизированный анализ сведений о состоянии и тенденциях развития, 3) разработку концепции будущего учреждения, 4) стратегию перехода в новое состояние.

Предложена методика формулирования целей развития с учетом операционального определения цели развития в соответствии со спецификой дополнительного образования детей.

Авторы дают советы, как организовать процесс разработки программы развития, с учетом включения всего коллектива и администрации учреждения в процесс программирования; согласования с учредителем и вышестоящими органами управления; запросов семьи, различных категорий детей и подростков; повышения конкурентоспособности организации и ее привлекательности для потребителя.

---

<sup>18</sup> Евладова Е.Б., Логинова Л.Г., Михайлова Н.Н. Дополнительное образование детей: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: ВЛАДОС, 2002.

<sup>19</sup> Дополнительное образование детей: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. О.Е.Лебедева. – М.:ВЛАДОС, 2000. – 256с.

**2. Куприянов Б.В. Программы в учреждении дополнительного образования детей: учебно-методическое пособие. – М.: НИИ школьные технологии, 2011. – 228 с.**

В данном пособии даны рекомендации и алгоритм формирования структуры программы развития учреждения: 1) определение исходных способов осмысления настоящей и будущей ситуации в учреждении; 2) констатация положения дел в учреждении с указанием сильных и слабых сторон (проблем); 3) выделение приоритетов в развитии (направлений, в которых развитие будет стимулироваться; 4) обозначение путей и способов развития, промежуточных состояний – результатов действий на тех или иных этапах развития.

Автор дает советы по организации разработки программы развития учреждения дополнительного образования детей в виде нескольких вариантов: «Курочка ряба» - приглашение специалиста со стороны (преподавателя вуза, ИПК, опытного методиста); «Колобок» - формирование документа из того, что когда-либо создавалось педагогическим коллективом; «Репка» - привлечение множества специалистов на каждом этапе разработки программы

Предложены инструкции по описанию трех основных содержательных компонентов программы развития: состояние дел внутри учреждения, перспективы и барьеры развития; состояние и перспективы взаимодействия учреждения с окружающей средой; состояние и перспективы управления деятельностью учреждения.

**3. Золотарева А.В. Управление развитием учреждения дополнительного образования детей: Учебно-методическое пособие. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2010. - 327 с.**

В пособии дано методическое описание реализации концепции управления развитием учреждения дополнительного образования детей; представлен обзор комплекса программных документов учреждения дополнительного образования детей; предложено описание содержания и подходов к разработке программ разных видов и уровней; даны рекомендации по построению комплекса программных документов.

Автором предложены комментарии к разработке программы развития учреждения дополнительного образования детей по следующим блокам: 1) *анализ исходного состояния деятельности*, содержащий следующую информацию: анализ внешней среды (выявление возможностей и угроз внешней среды), социального заказа на деятельность, образовательного процесса, системы обеспечения деятельности, системы управления, характеристику коллектива, сильные и слабые стороны деятельности, проблемный и прогнозный анализ развития УДОД; 2) *концепция развития УДОД*, содержащая описание

миссии и целей будущей деятельности, принципов организации деятельности, идей развития, основных направлений развития на период, определенный программой развития, ожидаемые результаты развития и критерии оценки результатов развития учреждения; 3) *программа реализации концепции развития*, в которую вошли: информацию о сроках, содержании и формах основных дел (мер), направленных на реализацию идей и направлений развития, ответственных за их выполнение, а также мероприятий по организации мониторинга реализации программы развития учреждения дополнительного образования детей.

Дано описание системы условий для развития учреждения дополнительного образования детей входят содержательные и организационные условия. Предложены советы по созданию системы методического обеспечения (совершенствование собственно методической деятельности, расширение ее субъектов, совершенствовании дополнительных образовательных программ, обеспечение личностно-ориентированного образования, комплексных форм детских образовательных объединений, социально-педагогической и воспитательной деятельности и т.д); психологического обеспечения деятельности (содействие психическому здоровью, творческому самовыражению и раскрытию индивидуальности детей, психологическое обеспечение их социализации и творческого самоопределения, повышение психологической компетентности, личностного и профессионального роста педагогов и родителей); системы финансовых, экономических и хозяйственных условий для развития учреждения.

В пособии даны рекомендации по исследованию внешнего и внутреннего заказа на деятельность организации; обучению коллектива основам программирования развития организации; организации коллективной продуктивной деятельности по группам, созданию временного творческого коллектива по программированию развития; созданию системы совещаний, круглых столов, советов, собеседований в организации; включению челночных механизмов и согласований планов действий; оценке наличия необходимых ресурсов для решения задач развития; экспертной оценке программы развития; организации авторского надзора ее реализации и др.

Автором представлено описание критериев эффективности развития учреждения – продуктивности и удовлетворенности, а также критериев процесса (целесообразность – соответствие целей социальному заказу; целостность – качество интеграции внутри системы управления; вариативность – расширение возможности выбора разнообразных вариантов и уровней деятельности; структурированность – разнообразие форм и структур, гибкость и адаптивность деятельности УДОД) и критериев результата (результативность – многоуровневость, многообразие, интегрированность результатов; удовлетворенность

субъектов деятельности и управления – детей, родителей, педагогов, управленцев; системность деятельности УДОД).

**4. Золотарева А.В., Мухамедьярова Н.А. Мониторинг результатов деятельности учреждения дополнительного образования детей: учебное пособие. – Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2012. – 186 с.**

В учебном пособии учреждение дополнительного образования детей представлено как объект мониторинговой деятельности и даны рекомендации по организации мониторинговой деятельности в процессе его развития.

Авторы предлагают обзор подходов к оценке качества дополнительного образования детей, описывают взаимосвязь мониторинга и программного обеспечения деятельности учреждения; дают рекомендации по организации системы условия мониторинговой деятельности в учреждении; описывают трудности ее организации и дает советы по работе с этими трудностями и комментируют возможности, которые получит учреждение при организации мониторинговой деятельности в процессе его развития.

В пособии приведены методические материалы по организации внешней и внутренней оценки результатов деятельности учреждения дополнительного образования детей; в том числе, описан комплект технологий организации внутренней оценки результатов деятельности учреждения дополнительного образования детей; предложена система критериев и показателей оценки результатов деятельности; даны рекомендации по созданию банка информации учреждения дополнительного образования детей в процессе его развития.

**5. Попова А.Н. Стратегии развития неформального образования. //Народное образование. – 2015. - №8. - С.38-44**

В статье представлен новый взгляд на деятельность учреждения дополнительного образования в аспекте его неформальных характеристик и приводится описание стратегий развития неформального образования на основе использования ресурсов нормативной базы системы образования. Предложены методические рекомендации по реализации следующих стратегий: 1) стратегия интеграции основного и дополнительного образования, направленной на расширение культурно-образовательных ресурсов и возможностей образовательной организации; 2) стратегия развития инновационных процессов в образовательной, включающее поиск и апробацию инновационного содержания и вариативных форм образования на основе учета индивидуальных особенностей и потребностей основных заказчиков организации; 3) стратегия организации

дистанционного образования, направленного на расширение возможностей образовательных ресурсов на основе использования интернет-технологий, реализации идей открытого образования; 4) стратегии развития сетевого взаимодействия организаций, реализующих дополнительные образовательные программы, основанная на расширении социального партнерства для развития вариативности и персонализации образования. Автор дает комментарии по условиям и прогнозируемым результатам реализации стратегий.

**6. Леонтович В.А. Дополнительное образование в современной России. // Воспитание в школе. – 2016. №3. С.21-28**

В статье дается описание современного взгляда на предназначение и развитие дополнительного образования детей в России.

Автор описывает современные направления дополнительного образования, развитие которых необходимо учитывать при разработке программ развития учреждений дополнительного образования детей.

В статье приведены рекомендации по реализации таких направлений развития, как обеспечение достижения личностных результатов обучения; создание условий для развития инноваций в дополнительном образовании; разработке особой модели управления, направленной на развитие учреждения; развитие педагогических кадров сферы дополнительного образования детей.

Автор дает свои комментарии по работе с рисками и опасностями, которые мешают развитию дополнительного образования детей (несовершенство организации муниципального финансирования; сведение системы дополнительного образования до «вспомогательной» подсистемы общего или среднего профессионального образования; доминанта развлекательно-досуговых, коррекционных, репетиторских программ; снижение качества реализации программ; сокращение методических функций учреждения дополнительного образования детей).

**7. Золотарева А.В. Управление процессом интеграции общего и дополнительного образования // Интеграция образования. - 2007. № 3-4. С. 16-21.**

В статье предлагается рассматривать интеграцию дополнительного и общего образования как фактор развития, обновления содержания и форм организации образования, обеспечивающего переход от традиционного содержания (стандартов) к содержанию, соответствующему новым ожиданиям заказчиков образования. Управление процессом интеграции общего и дополнительного образования предлагается



рассматривать как один из механизмов управления развитием учреждения дополнительного образования детей.

Автором предложено описание процесса управления процессом интеграции общего и дополнительного образования и приведен обзор рисков его реализации: сложность управляемого объекта; проблемы информационного обеспечения; несовпадение целевых ориентаций субъектов взаимодействия; трудности практической реализации процесса интеграции. Даны советы по работе с этими рисками.

В статье дана систематизированная подборка технологий управления, направленных на достижение целей развития организации: технологии целевого уровня управления (организации единства целеполагания и целеосуществления в процессе управления развитием); технологии социально-психологического уровня управления (мотивирование субъектов к участию в интеграционных процессах, формирование их единства в отношении интеграции, организация их взаимодействия, а также обеспечение нововведений в интегративную деятельность). Автор приводит описание данных технологий и рекомендации по их реализации в процессе управления развитием учреждения дополнительного образования детей.

#### **8. Золотарева А.В. Условия техносферного развития дополнительного образования детей // Образовательная политика. – 2016. - №1. – С.**

В статье раскрыта одно из современных направлений развития учреждения дополнительного образования детей – техносферное развитие. Описана структура техносферы учреждения дополнительного образования детей, включающая в себя материальные орудия и технику, совокупность технологий организации деятельности и технологий формирования качеств человека, как продукта и субъекта техносферы. Даны комментарии по формированию содержания образования в условиях развития техносферы дополнительного образования детей.

Предложена система ресурсного обеспечения техносферы, состоящая из технических, технологических, научно-методических, кадровых, информационных ресурсов. Даны рекомендации по созданию системы условий техносферного развития дополнительного образования детей: исследование социального заказа, запроса регионального рынка труда, государственно-общественных потребностей на создание программ дополнительного образования детей; формирование региональной инфраструктуры учреждений, реализующих программы дополнительного образования детей; организация сетевого взаимодействия образовательных организаций разных

направленностей, ведомственной принадлежности, форм собственности в рамках развития техносферы дополнительного образования детей.

Автор дает советы по работе с наиболее часто встречающимися проблемами разработки и реализации программ дополнительного образования детей в условиях техносферы.