

**смоленское областное государственное бюджетное  
учреждение дополнительного образования  
«Центр развития творчества детей и юношества»**



**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  
КАК ОСНОВА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
(НА ПРИМЕРЕ СОГБУДО «ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСТВА ДЕТЕЙ И ЮНОШЕСТВА»)**

*методическая рекомендация*

**Степанова Е.В.,  
методист**

Смоленск  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>2</b>
<b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Примерная структура программы развития образовательного учреждения .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Технологии управления разработкой программы развития образовательного учреждения .....</b>	<b>9</b>
<b>2. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Механизмы управления реализацией программы развития образовательного учреждения .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Модель управления, основанная на системе ориентиров развития образовательного учреждения .....</b>	<b>24</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>28</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>30</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>31</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с нормативными документами, регламентирующими деятельность образовательных учреждений, директор учреждения планирует, организует и контролирует образовательно-воспитательный процесс, отвечая за качество и эффективность работы педагогического коллектива в целом и разделяя эту ответственность с субъектами самоуправления учреждением. Одним из важнейших инструментов в программно-целевом управлении образовательным учреждением, в систематическом развитии качества его деятельности является стратегическое планирование. Осознанное, целенаправленное управление развитием образования – это не только требование времени, но и важнейший критерий профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений, что и определяет актуальность данной работы.

Стратегическую триаду современного образовательного учреждения формируют образовательная программа, несущая в себе текущие, реализуемые образовательные стратегии; программа развития, в которой дается среднесрочная стратегия учреждения; и публичный доклад, информирующий общественность о том, насколько удастся выполнять стратегические планы педагогического коллектива. Главной в этой триаде документов является программа развития – управленческий документ образовательного учреждения, переходящего в инновационный режим жизнедеятельности и принявшего за основу программно-целевую идеологию развития. Но это не только важнейший управленческий документ, но и средство самоидентификации и ближайшего самоопределения учреждения, «ключ» к профессиональному росту педагогического коллектива.

В настоящее время, в ситуации, когда нарастают вызовы системе образования (*приложение 1*), более 90% образовательных учреждений Российской Федерации охвачены поиском новых средств, методов и форм образовательной и воспитательной деятельности. Особенно в последнее

десятилетие в учреждениях образования осуществляется огромное количество разнообразных инновационных процессов. Но проблема заключается в том, что довольно часто эти процессы разрозненны, малоуправляемы, не всегда хорошо продуманы и подготовлены. В итоге получается либо традиционный «план мероприятий», либо сложное «произведение искусства», созданное руководителем, непонятное, чуждое для коллектива и, как следствие этого, отторгаемое им.

Отсюда, основным условием, способствующим эффективному переходу образовательного учреждения в режим развития, является наличие соответствующего стратегического документа (программы развития), в разработке которого принимает участие весь коллектив, знающий изнутри проблемы и возможности учреждения. Активизация коллективной мыследеятельности помогает получить и четко сформулировать ответы на вопросы: «Зачем и для кого существует учреждение?», «Есть ли у учреждения какие-либо конкурентные преимущества?», «В чем его достоинства и недостатки?», «Каким должно быть учреждение в свете современных требований к образованию? (в нашем случае – к дополнительному образованию). И это только начало серьезной и сложной работы.

Значимую роль в организации этой работы играет, конечно, руководитель учреждения. Именно он планирует, направляет и активно разрабатывает программу развития, а в дальнейшем – руководит управлением ее реализации. Именно от его профессионализма и компетентности зависит, сможет ли программа развития рассматриваться как потенциально мощный и действенный инструмент, гарантирующий результативный, экономичный и своевременный переход образовательного учреждения в новое качественное состояние, и одновременно – как инструмент, обеспечивающий управление им.

Анализ научных исследований и педагогической практики позволил выявить ряд противоречий:

– между уровнем развития теории управления и практическими подходами к управлению разработкой и реализацией программы развития образовательной организации;

– между научными требованиями к организации системы управленческой деятельности и реальным состоянием системы управления развитие образовательной организации;

– между требованиями государственной образовательной политики к переводу образовательного учреждения дополнительного образования в режим развития и системой институциональных управленческих решений,

– между качеством результатов реализации программы развития и системным подходом к управлению развитием образовательного учреждения.

**Проблема исследования** состоит в разработке эффективной модели управления, основанной на системе ориентиров развития образовательного учреждения.

**Ведущая идея** заключается в переходе от управления образовательной организацией к управлению стратегическим развитием образовательной организацией на основе программы развития.

**Объектом исследования** является система управления развитием учреждения дополнительного образования.

**Предметом исследования** выступает программа развития учреждения дополнительного образования как основа принятия управленческих решений.

**Цель исследования** состоит в определении модели управления развитием учреждением дополнительного образования в условиях реализации программы развития.

**Гипотеза исследования** состоит в том, что управление развитием образовательного учреждения будет эффективным при следующих условиях:

– опирается на основные концептуальные идеи, определяющие стратегическую программу развития образовательного учреждения-

– определяет систему управленческих решений, основанных на анализе реализации программы развития образовательного учреждения.

– обеспечивает коллективное сотворчество субъектов образования как путь достижения стратегических целей отраженных в программе развития.

Исходя из цели, объекта, предмета и рабочей гипотезы, поставлены следующие **задачи исследования:**

1. Выявить сущность управления развитием образовательного учреждения в контексте разработки и реализации программы развития.
2. Изучить и проанализировать теоретические аспекты проектирования, разработки и реализации программы развития образовательного учреждения.
3. Определить механизмы управления реализацией программы развития образовательного учреждения.
4. Разработать и обосновать эффективность модели управления, основанной на системе ориентиров развития образовательного учреждения.

Методологической и теоретической основой исследования выступили: - положения теории управления о деятельности руководителя как фактора, обеспечивающего развитие учреждения (А.Н. Волковский, М.П. Малышев, Т.И. Шамова и др.) — о системном подходе к управлению образовательными процессами (Н.А. Витке, Л.Л. Редько, П.Дракер, Ю.А. Конаржевский и др.) – о деятельностном подходе как условием достижения развивающих целей (А.А. Богданов, О.С. Виханский, М.И. Кондаков, А.И.Наумов, М.М. Поташник, П.И. Третьяков и др.) – о психолого-педагогическом феномене управленческой деятельности (А.Л. Журавлев, В.А. Караковский, А.В. Мудрик и др.)

Практическая значимость исследования состоит в разработке модели управления, основанной на системе ориентиров развития образовательного учреждения, отраженных в программе развития. Цель управления при этом состоит в создании условий, обеспечивающих развитие учреждения как целостной системы. Программа развития учреждения, в этом случае, обеспечивает последовательность достижения управленческих решений, координирует деятельность субъектов управления, отражает качественные характеристики процесса и результата деятельности.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

## **1.1. Примерная структура программы развития образовательного учреждения**

Существование и развитие учреждений дополнительного образования всегда предопределялось, прежде всего, запросами семьи, интересами различных категорий детей и подростков. Существовая на добровольной основе, учреждения дополнительного образования всегда должны были считаться с этими интересами и потребностями. Но эта зависимость может стать и «прокрустовым ложем» для учреждения, если только следовать за ней и абсолютно ей подчиняться.

Мода, стихия общественного мнения, его приоритетов влияют на увеличение числа «желающих» подготовить ребенка к школе, изучать иностранные языки, заниматься балльными танцами или спортом, играть на гитаре, но уменьшает число увлеченных, к примеру, техническими видами творчества.

Функции образовательного учреждения несводимы к функциям обслуживания населения. Образование – фактор развития личности и общества. Поэтому учреждения дополнительного образования обязаны изучать состав обучающихся детей для определения тех групп, которые не составляют контингент учреждения, анализировать динамику численности детей в группах разного профиля для своевременного определения причин угасания или возрастания интереса к тому или иному направлению детского творчества.

Современный педагогический потенциал учреждений дополнительного образования детей значительно шире, чем потребности родителей и детей, подверженных моде. Но он может быть реализован только в том случае, если учреждению известны эти социальные потребности и учреждение способно принять необходимые управленческие решения, всесторонне обеспечивающие весь спектр социального заказа на дополнительное образование.

Реальным показателем способности к управлению (прогнозированию, знанию и воздействию) содержанием социального заказа является программа развития образовательного учреждения, способствующая также в значительной степени повышению конкурентоспособности учреждения на рынке образовательных услуг.

Программа развития – управленческий документ, обеспечивающий достижение стратегических и тактических задач развития образовательной организации с учетом приоритетов государственной политики в сфере образования и результатов проблемного анализа образовательной ситуации на основе планирования системных позитивных изменений, описания содержания инновационной деятельности и механизмов ее финансирования, критериев количественной и качественной оценки достижения прогнозируемых результатов. По своему содержанию и логике программа развития может совпадать со многими структурными элементами других планов или программ учреждения (например – плана деятельности или образовательной программы), но, тем не менее, следует помнить и о существенных отличиях программы развития от этих документов. К числу этих отличительных черт программы развития учреждения дополнительного образования следует отнести:

- четкую направленность на решение наиболее важных (актуальных) проблем, определяющих стратегию жизнедеятельности учреждения;
- прогностичность, ориентацию на удовлетворение «завтрашнего» запроса, социального заказа;
- инновационность или целевое планирование деятельности по осуществлению нововведений в учреждении;
- стратегичность, обеспечиваемую отказом от преждевременной детализации программных решений, выработкой стратегий обновления образовательного учреждения.
- системный подход в управлении.

Программа развития – документ, требующий большой аналитической работы и предполагающий взаимосвязанное решение трех крупных задач:



1. Анализ достигнутого уровня жизнедеятельности образовательного учреждения: констатация существующего положения дел, выявление достижений учреждения и его конкурентных преимуществ, а также ключевых проблем на данном этапе в свете меняющихся потребностей и задач. Другими словами, фиксация точки отсчета для дальнейших шагов к развитию.

2. Определение желаемого будущего состояния образовательного учреждения, параметры его функционирования, соответствующие потребностям, ценностям и возможностям учреждения и социума.

3. Определение стратегии и тактики перехода от достигнутого состояния учреждения к желаемому будущему.

Структура данного документа, его объем во многом зависят от выбора учреждением цели своего развития, желания представить себя как уникальное явление в образовательной системе города (региона, федерации), от осознания реальных возможностей сделать это убедительно и качественно. Поэтому одними из важных требований к программам развития учреждений дополнительного образования являются: индивидуальность, ее соответствие специфике учреждения, его культуре, традициям, особенностям взаимодействия в коллективе и пр.; реалистичность и реализуемость, основанные на обязательном просчете всех возможностей и ресурсов.

Несмотря на многообразие видов учреждения дополнительного образования детей, огромный разброс в исходных ситуациях (точках отсчета), сложилась типовая структура программы развития, в которую включены следующие основные блоки:

1. Паспорт программы (наименование программы; разработчики программы; цель и задачи программы; целевые показатели (индикаторы) реализации программы; сроки и этапы реализации программы; объёмы и источники финансирования; ожидаемые конечные результаты реализации программы).

2. Информационно-аналитическая часть:

- информационная справка об образовательном учреждении (краткий исторический очерк; сведения об организационно-правовом

статусе, о детских творческих объединениях, кадровом составе, ресурсном обеспечении);

- проблемно-ориентированный анализ (характеристика проблем, на решение которых направлена программа развития, и обоснование необходимости её решения программными методами);

3. Стратегия и тактика перехода образовательного учреждения в новое состояние:

- концепция желаемого будущего состояния образовательного учреждения, включая цели, задачи, описание моделей обновляемых подсистем (системы ценностей учреждения; его миссии по отношению к учащимся и их развитию, социуму, собственному персоналу; модели воспитательно-образовательной системы, модели выпускника);
- приоритетные направления, этапы реализации, цели и задачи внедрения инноваций, ожидаемые результаты;
- конкретный, контролируемый план действий по реализации программы;
- механизм управления реализацией программы;
- ресурсное обеспечение программы.

Решение о разработке программы развития учреждения дополнительного образования принимается всем коллективом и администрацией и согласуется с учредителями, вышестоящими органами управления. Необходимость такого согласования вытекает из признания учреждения как открытой социальной системы, многочисленными «нитями» связанной с окружающей действительностью, взаимодействующей с ней и оказывающей на нее свое влияние.

## **2.1. Технологии управления разработкой программы развития образовательного учреждения**

Программа развития смоленского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования

«Центр развития творчества детей и юношества» разработана в 2015 году сроком на 5 лет с целью управления инновационной деятельностью учреждения, его переводом в качественно новое состояние и в соответствии с требованиями Федерального закона Российской Федерации от 29 декабря 2012 года № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Концепции развития дополнительного образования, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 04.09.2014 N 1726-р и другими нормативными документами, регламентирующими деятельность учреждений дополнительного образования.

Разработка программы развития и процесс ее создания (а в настоящее время и реализации) – это результат организованной, слаженной работы одной, но многопрофильной команды (заместителя директора по учебно-воспитательной работе, руководителей методического, организационно-массового, информационно-аналитического отделов, методистов, педагогов дополнительного образования), общее руководство которой осуществляется руководителем учреждения.

Для организации эффективной работы этой стратегической команды первое, что необходимо сделать руководителю учреждения при возникновении объективных предпосылок для создания программы развития учреждения дополнительного образования и принятии в связи с этим педагогическим советом соответствующего решения, это определить четкий алгоритм ее разработки, который в целом можно представить следующим образом:

1. Создание рабочей (творческой) группы (состав группы утверждается педагогическим советом).

Для определения целей, задач, функциональных обязанностей членов творческой группы, содержания и организации ее работы, форм отчетности ее членов руководителю желательно разработать положение «О творческой группе по разработке и реализации программы развития учреждения дополнительного образования» (*приложение 2*).

2. Подготовка информационной справки о деятельности образовательного учреждения.

Анализ материалов для подготовки информационной справки помогает разработчикам программы лучше осмыслить достигнутый уровень развития образовательного учреждения, а внешние эксперты, читая такую справку, способны быстро войти в курс основных достижений и проблем учреждения.

В информационной справке необходимо кратко изложить важнейшую информацию об образовательном учреждении:

- краткая историческая справка, характеристика современного состояния образовательного учреждения (основные направления деятельности, место и роль в регионе), контингент учащихся (воспитанников), кадровый состав педагогов дополнительного образования и других педагогических работников;
- характеристика программно-методического обеспечения образовательного учреждения (дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы, методические разработки, используемые образовательные технологии, система методической работы с педагогическими кадрами);
- характеристика основных достижений образовательного учреждения;
- внешние связи образовательной организации (система социального партнерства, формы сетевого взаимодействия);
- характеристика системы управления.

Доклад по подготовленному материалу заслушивается на педагогическом совете (корректируется и дополняется по мере необходимости).

3. Проблемно-ориентированный анализ состояния воспитательно-образовательной системы учреждения.

Целью данного анализа является выявление и ранжирование проблем и противоречий, имеющих место в деятельности учреждения дополнительного образования, а также конкретизация задач, которые необходимо решать, с аргументированным пояснением их актуальности. Выявленные проблемы, в свою очередь, определяют формулировку названия программы. Тема

программы развития образовательного учреждения формулируется по желанию разработчиков. По большому счету – это «свернутое» в одну фразу (или даже слово, как в нашем случае) содержание предполагаемых изменений или локальная формулировка, выражающая главную идею, мотив, пафос преобразований.

Отдельно хочется подчеркнуть важность анализа социального заказа в настоящем времени и на перспективу (состояние и тенденции развития микросоциума, его специфические особенности, социальный состав, уровень интересов и потребностей, степень их удовлетворения). Вообще характеристика социального заказа по отношению к учреждению дополнительного образования в настоящее время складывается из следующих основных компонентов:

- государственный заказ (определяется нормативными документами);
- потребности учащихся (выявляются по результатам опросов, анкетирования и экспертных оценок педагогов);
- ожидания родителей (определяются в ходе бесед, социологических исследований, анкетирования и т.п.);
- профессионально-педагогические потребности учителей (выявляются в процессе бесед, анкетирования, опросов, обсуждения учрежденческих проблем).

В целом же, проблемно-ориентированный анализ – это аналитическое обоснование концепции развития. Он позволяет уточнить миссию образовательного учреждения, определить оптимальные модели воспитательно-образовательного процесса, выпускника, сделать выбор основных направлений развития учреждения, оценить внутренние ресурсы и потенциал, позволяющие прогнозировать качественные изменения деятельности учреждения; продумать риски и угрозы для достижения желаемого будущего, и, наоборот, на какие внешние факторы можно рассчитывать.

Основные аспекты проблемно-ориентированного анализа состояния воспитательно-образовательной системы учреждения могут быть определены

на педагогическом совете «Мозговой штурм», заключительная доработка материала – на рабочих заседаниях творческой группы.

4. Формирование концепции развития образовательного учреждения (ведущий замысел).

Определившись с проблемами и темой можно приступать к разработке основного инструмента программы: концепция, цель, задачи, проекты (направления), результаты.

Концепция, как уже было сказано выше, – это видение желаемого будущего состояния учреждения, наиболее совершенного его образа, достижение которого возможно только при благоприятных внутренних и внешних условиях. Это взгляд на развитие своего учреждения, проектирование его миссии, целей и принципов построения воспитательно-образовательной системы; определение приоритетных направлений развития, формулирование перспективных и оперативных целей и задач по каждому из направлений.

Приступая к разработке содержания изменений, которые следует осуществить в образовательном учреждении, необходимо сформулировать (или уточнить) его миссию. Миссия в переводе с латыни означает «ответственное задание, роль, поручение». В управленческой науке понятие «миссия» представляет собой сформулированное представление о том, для чего существует учреждение, и в чем заключаются его отличия от аналогичных организаций. По своей сути, миссия образовательного учреждения выражает его философию и может быть описана предельно кратко – в форме лозунга. А поскольку она определяет предназначение конкретного образовательного учреждения, при ее формулировке необходимо учесть мнения всех субъектов воспитательно-образовательного процесса – педагогов, учащихся, их родителей.

Исходя из трактовки миссии, нужно определить цель и задачи учреждения дополнительного образования.

Сформулировать цель поможет вопрос: чего мы хотим достичь, на какой результат выйти, выполняя программу? Цель – элемент программы, тесно

связанный с другим ее элементом – результатом. Фактически это равнозначные элементы, организующие всю программу в целом. Просто цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы, и очень важно, чтобы она была понятна всем участникам воспитательно-образовательного процесса. Только в этом случае можно надеяться, что программа будет поддержана всем педагогическим коллективом.

Трактовку миссии образовательного учреждения и формулировку цели его программы развития можно обогатить описанием модели выпускника. Действительно, прежде чем начать разработку содержания изменений, которые необходимо провести в образовательном учреждении, педагогический коллектив и родители учащихся должны определиться с тем, какой «продукт» должен получиться в результате деятельности учреждения. При этом нельзя не учитывать мнение самих выпускников.

Определение стратегии программы развития учреждения (описание темы, проблем, цели, концепции) осуществляется под руководством членов рабочей (творческой) группы на совещаниях педагогов дополнительного образования, заседаниях совета родителей, совета учащихся.

5. Формулировка задач и описание приоритетных направлений реализации программы.

Определившись со стратегией программы развития образовательного учреждения, переходим к тактике ее реализации – это система локальных практических действий, направленных на достижение цели. Выработка тактики предполагает определение задач, разработку проектов (подпрограмм), планирование мероприятий по достижению результатов, выбор методов диагностирования, продумывание ресурсов и условий.

Для того чтобы сформулировать задачи, нужно ответить на вопрос: какие промежуточные результаты нужно получить, чтобы достичь цели? Технология формирования задач состоит в разделении цели на составляющие, конкретные шаги; одновременно в своей совокупности они дают представление о том,

каким путём будет достигнута цель. Очень важно, чтобы задачи и цель были согласованы.

Приоритетные направления реализации программы развития учреждения могут быть описаны в виде проектов (подпрограмм), каждый из которых имеет свою конкретную цель, достижение которой решает (или способствует решению) одной или нескольких задач программы в целом.

Формулировка задач и разработка проектов осуществляется членами рабочей группы, представляющими отдельные структурные подразделения образовательного учреждения.

#### 6. Прогнозирование результатов реализации программы.

Понятно, что критерием успешности разработки всей программы является ее результат. Именно ожидаемый результат определяет цель программы. Поэтому его и необходимо сформулировать при разработке программы, ответив на вопрос: что конкретно изменится на уровне данного образовательного учреждения по завершении программы?

Цель программы и ее результат – прочно взаимосвязаны. Формулируя цель, разработчики программы сразу же определяют круг возможных результатов. По конкретности планируемых результатов цель тоже приобретает черты определенности. Чем точнее сформулированы результаты, чем они нагляднее и конкретнее, тем понятнее всем участникам становится цель программы в целом, тем легче она будет реализовываться. Формулируя результаты, необходимо задуматься о том, в чем именно они будут «измеряться»: где их будет видно, как и насколько они изменят ситуацию.

Предполагаемые результаты реализации программы развития образовательного учреждения должны быть четко очерчены при помощи целевых индикаторов и показателей, что по своей сути является оценкой эффективности реализации программы – одним из важнейших направлений ее сопровождения.

Целевые показатели и индикаторы эффективности реализации программы развития образовательного учреждения направлены на оценку ряда параметров,



являющихся результатом отдельных видов деятельности в рамках определенных мероприятий. Эти индикаторы и показатели должны обеспечивать возможность промежуточной оценки эффективности реализации программы с целью принятия, при необходимости, своевременных управленческих решений по корректировке структуры и содержания как программы в целом, так и отдельных ее мероприятий.

Работа над этим блоком ведется на рабочих заседаниях творческой группы.

## 7. Планирование программных мероприятий (*приложение 3*).

В конечном итоге программа есть модель, определяющая, какие действия, кто, когда, где, какими средствами должен выполнить, чтобы получить желаемые результаты. Планирование – это создание условий, обеспечивающих эффективность и результативность работы всех участников реализации программы, проекция деятельности в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и средствах. Результатом планирования является план, представляющий собой систему мероприятий, предусматривающую порядок, последовательность, сроки их выполнения. Тщательно разработанный план позволяет всесторонне осмыслить перспективные действия, заранее предусмотреть объем работы, избежать различных огрехов, придает работе ритмичность на всех этапах его реализации.

План действий должен стать основой годовых планов работы образовательного учреждения на срок реализации его программы развития.

В целом, в организации программы главное – согласованность и взаимосвязанность ее элементов. Об этом уже говорилось выше, теперь попробуем сформулировать требования к согласованности элементов программы точнее.

Во-первых, цель и результат программы – взаимосвязаны и отражают друг друга. Может быть, даже лучше сформулировать сначала результаты, а затем цели или делать это параллельно.

Следующий важный момент – согласование целей и задач программы и составляющих ее проектов (подпрограмм)\*. Здесь возможны различные варианты структуры.

Например, задачи формулируются как микроцели, каждая из которых отражает отдельное направление деятельности (рис. 1). Общая цель дробится на составляющие, которые в свою очередь становятся проектами – самостоятельными подпрограммами со своими частными результатами.

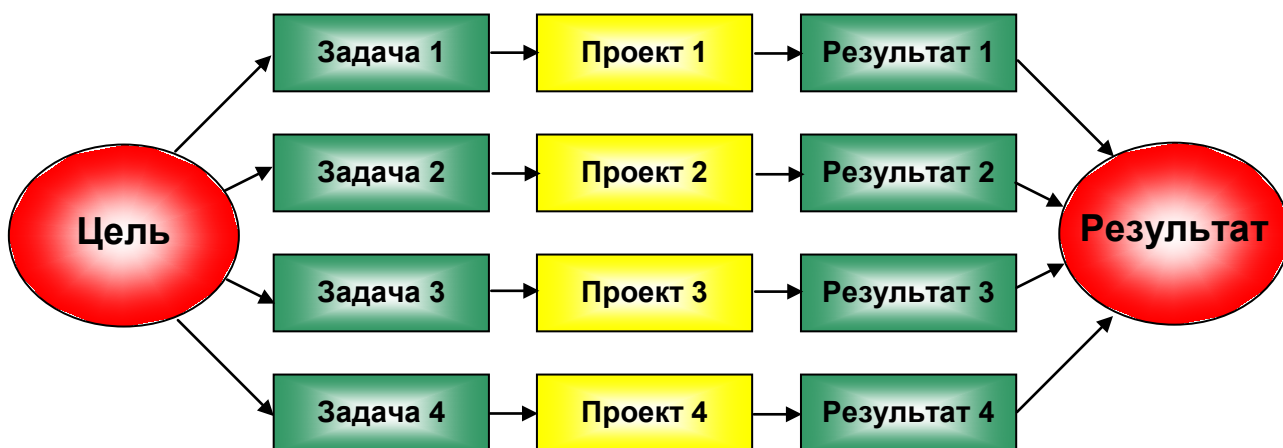


Рис. 1

При такой структуре программы она с самого начала существует и далее разворачивается как несколько относительно самостоятельных подпрограмм. И разумнее, при такой организации на решение каждой задачи назначить отдельного человека (ответственного), который на протяжении всего срока существования программы будет курировать ее реализацию. Такая структура имеет свои преимущества. Она наиболее проста для контроля и оперативного управления. Однако есть и недостаток – при такой организации наиболее вероятен разрыв между направлениями, потеря общей цели и опасность не достичь общего результата.

Прообразом такой организации программы может стать поэлементное выполнение, например, ремонта помещения, когда каждую стену

---

\* Следует подчеркнуть, что «механическое» переименовывание подпрограммы в проект является все же не совсем верным. Подпрограмма представляет собой элемент стратегического плана, в то время как проект – средство тактического управления развитием. В рамках одной подпрограммы может быть реализовано несколько проектов.

ремонтировали бы обособленно – отдельными строительными бригадами, разными материалами и придерживаясь различных дизайнерских предпочтений.

Возможна и другая структура программы (рис. 2).

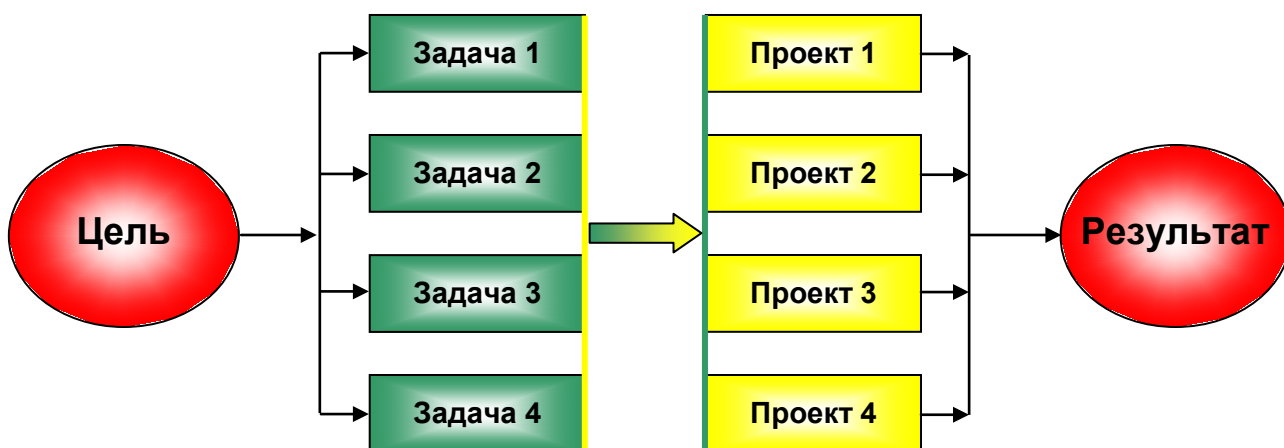


Рис. 2

При такой структуре ни задачи, ни проекты не обособляются. А результаты не складываются, как в предыдущем примере, а возникают как единый совокупный продукт. Если продолжить аналогию с ремонтом, то здесь работы могут вестись и последовательно, и параллельно, и даже разными бригадами, но, так или иначе, все они связаны едиными материалами и единой дизайнерской идеей. Другими словами, вся команда работает «единым фронтом», становится более сплоченной, что, в конечном итоге способствует успешному достижению общего результата.

Но осуществлять управление такой деятельностью значительно сложнее.

В принципе, возможны и другие варианты структуры программы. Когда, например, задачи планируются как отдельные шаги-этапы реализации программы, которые на определенном этапе дифференцируются на отдельные проекты.

Поэтому, главное при составлении программы – представлять себе ее полную форму. И, наверное, можно порекомендовать на этапе разработки составлять аналогичные рисунки, сразу вписывая в соответствующие ячейки содержание соответствующих элементов. Тогда вся программа предстанет в качестве единого целого.

## **2. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ В УСЛОВИЯХ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ**

### **2.1. Механизмы управления реализацией программы развития образовательного учреждения**

Управление реализацией программы развития предполагает сочетание принципов единоначалия с демократичностью уклада учреждения дополнительного образования.

В основу функционирования эффективной модели управления должны быть положены следующие концептуальные идеи:

- совершенствование системы управления качеством воспитательно-образовательной деятельности учреждения;
- ориентация на развивающий характер управления и развитие организационной культуры;
- адаптивность системы управления, предполагающая своевременную реакцию на изменение условий функционирования системы дополнительного образования в целом и образовательного учреждения в частности.

Достижение целей и решение задач программы развития образовательного учреждения осуществляется путем скоординированного выполнения взаимосвязанных блоков управленческого цикла программы, который может быть упрощенно представлен следующим образом (*рис. 3*).

Управление процессом реализации программы развития учреждение предусматривает:

- осмысление назначения программы развития всеми участниками педагогического процесса;
- ведение постоянной экспертизы программ и проектов, определение социальной значимости и экономической доступности предполагаемых результатов;



Рис. 3



Рис. 4

- создание условий, необходимых для реализации программы развития;
- подбор и организацию труда исполнителей;
- создание необходимой управленческой (нормативно-правовой и ресурсно-кадровой) базы программы развития;
- организацию поэтапного ресурсного обеспечения принятых к реализации проектов;
- выявление отклонений от заявленных целей, анализ причин их возникновения, внесение необходимых корректив.

В целом структурно-функциональная модель системы управления реализацией программы развития учреждения дополнительного образования может быть представлена в виде схемы (*рис. 4*).

Полномочия и ответственность каждого субъекта данной системы определяется в соответствии с нормативными документами, регламентирующими деятельность учреждения дополнительного образования.

Руководство работой по реализации программы развития образовательного учреждения осуществляется Советом учреждения, в сферу компетентности которого входят:

- контроль за ходом реализации программы развития;
- мониторинг выполнения программных мероприятий и оценка степени эффективности их реализации;
- координация деятельности исполнителей на основе периодической отчетности для обеспечения согласованности их действий;
- работа по корректировке программных мероприятий на основе промежуточных результатов работы.

В реализации программы развития задействованы все структурные подразделения учреждения (*приложение 4*). По каждому из ключевых направлений назначаются ответственные за его реализацию, в качестве основных задач которых выступают:

- организация проектирования программных мероприятий по направлениям программы;
- разработка модели диагностики эффективности реализации подпрограммы (проекта) проекта;
- подготовка материалов промежуточного и итогового контроля по реализации программных мероприятий по своему направлению;
- участие в уточнении целевых, результативных показателей, индикаторов реализации программных мероприятий;
- подготовка предложений по совершенствованию механизмов реализации программных мероприятий;
- подготовка отчетной документации по реализации программы по направлению (для руководителя).

Мероприятия по реализации стратегических направлений, в свою очередь, являются основой годового плана работы образовательного учреждения. В конце учебного года на педагогическом совете подводятся итоги работы по каждому из направлений и утверждаются планы на новый учебный год.

Ход работы над отдельными проектами также может курироваться специально назначенными должностными лицами в соответствии с их функциональными обязанностями и компетенцией.

Полномочия и ответственность каждого субъекта воспитательно-образовательного процесса определяется в соответствии с нормативными документами, регламентирующими деятельность учреждения дополнительного образования.

Общее управление реализацией программы развития осуществляется руководителем образовательного учреждения, который:

- несет персональную ответственность за ее реализацию, конечные результаты, а также определяет формы и методы управления реализацией программы;
- разрабатывает в пределах своих полномочий нормативные правовые акты (локальные акты), необходимые для реализации программы развития;

- осуществляет отбор исполнителей всех программных мероприятий; координацию и коррекцию деятельности коллектива по их реализации;
- подготавливает при необходимости и в установленном порядке проекты решений о внесении изменений в программу развития (или о досрочном ее прекращении); уточняет механизм выполнения программных мероприятий;
- подготавливает аналитические материалы о ходе реализации программы;
- анализирует рациональность использования ресурсов учреждения, в том числе средств бюджета и средств внебюджетных источников;
- осуществляет ведение периодической отчетности о реализации программы развития учреждения.

Основными формами организации деятельности субъектов системы управления реализацией программы развития являются проблемные семинары (круглые, дискуссионные столы), педагогический совет образовательного учреждения, позволяющие привлечь максимальное количество педагогических работников к реализации программных мероприятий, обеспечить коллегиальность решений по развитию учреждения, системность его развития.

Важнейшим элементом управленческого цикла программы развития образовательного учреждения является оценка ее эффективности. В современном менеджменте понятие эффективности трактуется как «характеристика деятельности, отражающая отношение результата, как одного из «элементов» этой деятельности, ко всем другим ее «элементам» – ценностям, потребностям, целям и средствам (затратам)». Таким образом, эффективность программы развития может рассматриваться, в первую очередь, как отношение результатов ее реализации к ценностям современного образования (ст.2 Закона «Об образовании в Российской Федерации»). В этом случае оценка эффективности программы развития позволяет говорить о ее инновационности, востребованности и устойчивости.

Основными элементами оценки эффективности промежуточных и основных итогов реализации программы развития являются:



1. Отражение приоритетных стратегических направлений развития учреждения дополнительного образования, заявленных в программе, в годовых планах его деятельности (календарном, учебном плане, образовательной программе, а также в текстах рабочих дополнительных общеразвивающих программ).

2. Анализ качества воспитательно-образовательной деятельности учреждения, наличие систематизированных и интерпретированных данных мониторинга по направлениям развития, демонстрируемых в виде заполнения базовых таблиц показателей (*приложения 5, 6, 7*).

3. Расширение круга взаимодействия учреждения дополнительного образования с внешним образовательным пространством, организация эффективного социального партнерства, вовлечение внешних субъектов в развитие, рост имиджа учреждения в окружающем сообществе (*приложение 8*).

Качество оценки эффективности промежуточных результатов реализации программы развития позволит, в свою очередь, в случае необходимости своевременно вносить коррективы в ее содержание. Однако следует помнить, что изменение любого элемента (блока) программы может привести к ее рассогласованию. Поэтому при появлении оснований для внесения изменений, делать это нужно с осторожностью и с обязательной проверкой новой версии на внутреннюю согласованность.

## **2.2. Модель управления, основанная на системе ориентиров развития образовательного учреждения**

Под моделью управления понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Другими словами, модель управления – сложный инструмент, оптимальное сочетание элементов в котором позволяет эффективно решать управленческие задачи.

Модель управления, основанная на системе ориентиров развития образовательного учреждения – структурно-функциональная организация деятельности, направленная на достижение целей в рамках единой стратегии управления развитием учреждения.

Применение данной модели управления требует определения:

- долгосрочной цели деятельности объекта управления, сроков ее достижения, набора измеримых показателей для оценки степени ее достижения – всех тех параметров, которые должны быть количественно и (или) качественно определены для цели;
- круга задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели, сроков их решения, показателей оценки полученных результатов;
- конкретных задач для всех участников управления образовательным процессом, сроков их решения, показателей оценки полученных результатов.

Важнейшим условием применения такой модели является измеримость результатов.

В качестве ведущих принципов построения данной модели управления можно выделить следующие:

принцип системности – модель основывается на системном анализе образовательного учреждения (анализ качества условий, качества процесса, качества результатов);

принцип объективности — все то, что в педагогической деятельности может быть измерено, должно быть измерено объективно;

принцип перспективности – направленность на решение актуальных задач развития образовательного учреждения;

оптимальности — необходимости и достаточности затрачиваемых усилий, средств и времени для достижения поставленных целей.

Схематично модель управления образовательным учреждением, основанную на системе ориентиров его развития, можно представить следующим образом (*рис. 5*):

# МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

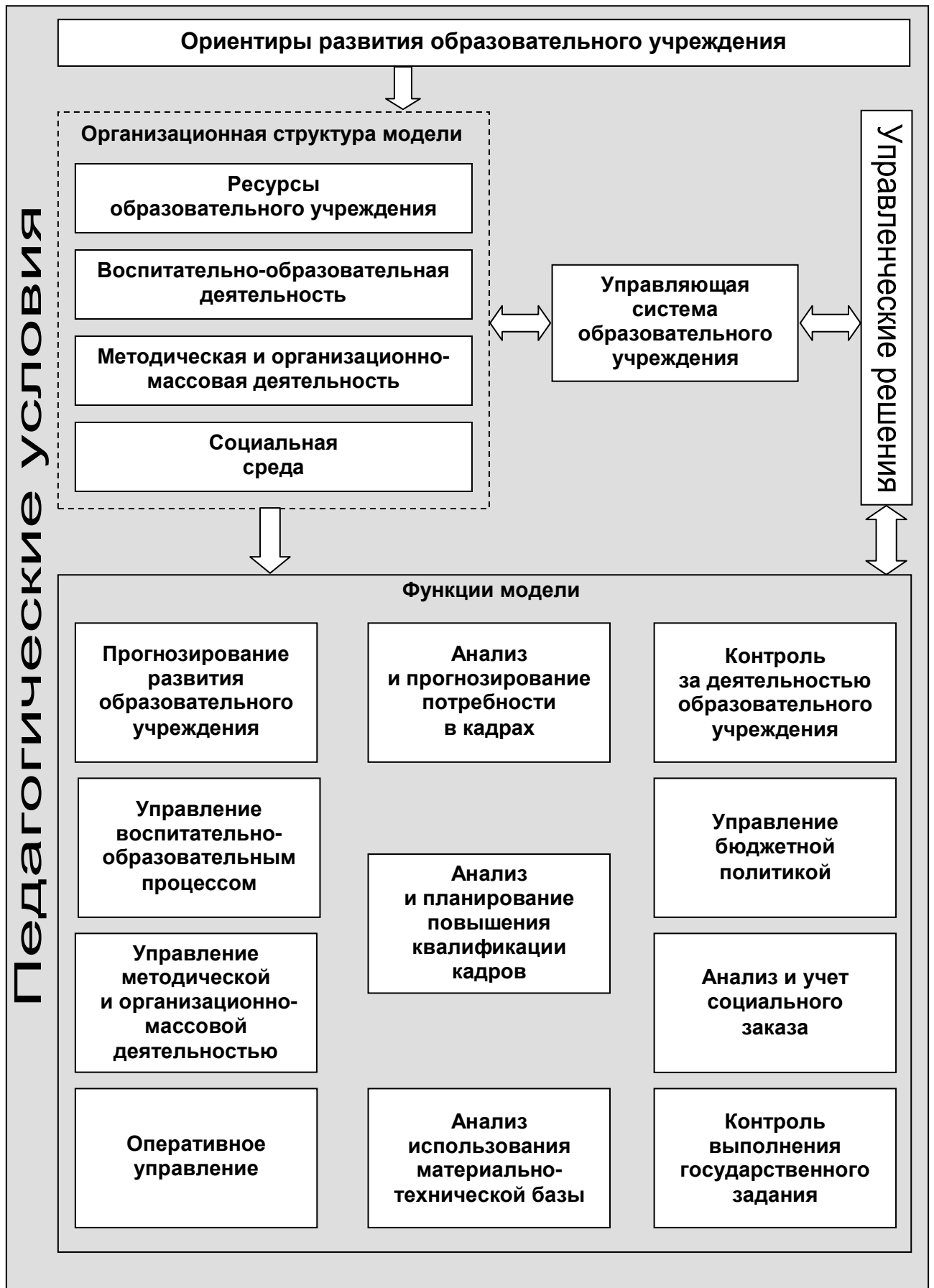


Рис.5

В итоге можно сказать, что основные характеристики модели управления развитием образовательного учреждения могут быть представлены следующим образом.

*Тип управления развитием образовательного учреждения:* гуманистический (демократический).

*Стиль работы:* командный.

*Специализация управленческого труда:* разделение труда по функциям управления (виды (направления) деятельности образовательного учреждения).

*Субъекты управления развитием образовательного учреждения:* директор, совет учреждения, педагогический совет, заместители директора, отделы учреждения, творческие объединения, педагогический состав.

*Функция управления:* управление стратегиями развития образовательного учреждения.

*Степень участия педагогов в управлении:* процесс выявления и решения проблем полностью осуществляется на коллегиальной основе педагогическом коллективом.

В целом данная модель управления отражает реальные потребности развития учреждения и соответствует среде, в которой она применяется.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня, в свете растущих требований к современному образованию вообще и к дополнительному, в частности, определяющих деятельность учреждений дополнительного образования на современном этапе и предполагающих их модернизацию и развитие, меняются, соответственно, и требования к характеристикам образовательной системы самого учреждения: целевой, содержательной, организационной, управленческой и др.

Управление не только самим учреждением дополнительного образования, но и управление его развитием, является на современном этапе важнейшей методологической задачей, обеспечивающей прогностическое планирование деятельности образовательного учреждения, качественное и доступное образование. Развитие учреждения дополнительного образования невозможно без профессионального управления этим процессом. Управление развитием образовательного учреждения понимается как часть осуществляемой управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, руководства и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности коллектива образовательного учреждения по наращиванию его потенциала, и, как следствие, получение качественно новых результатов образования и воспитания подрастающего поколения.

Процесс управления развитием учреждения дополнительного образования в своей основе имеет различные подходы к управлению. В современной практике управления учреждением дополнительного образования детей особенно выделяется программно-целевой подход, модель которого включает четыре основных содержательных блока: образование, творчество, культурно-развивающий досуг, социальный опыт. Такая организация и содержание деятельности обеспечивает вариативный выбор занятий для детей и подростков, предусматривает многочисленные формы деятельности, широкий спектр программ, реализует возрастные возможности учащихся и творческий

потенциал педагогов, способствует адаптации воспитанников к сложным условиям современного мира.

Центральное место в реализации программно-целевого подхода к управлению учреждением дополнительного образования занимает разработка и реализация программы развития образовательного учреждения.

В данной работе описан алгоритм разработки программы развития образовательного учреждения, который был выбран педагогическим коллективом смоленского областного государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития творчества детей и юношества» в качестве базового для создания программы развития «Сотворчество» на 2015 – 2019 гг. (см. приложение), механизмы управления ее реализацией и структурообразующая роль управленческих решений в данном процессе, от качества которых, в конечном итоге, зависит эффективность программы в целом.

В настоящее время реализуется практический этап программы «Сотворчество» и уже сегодня можно говорить о некоторых значимых результатах:

- расширение спектра образовательных услуг (в техническом направлении);
- повышение профессиональной компетентности педагогических работников Центра;
- увеличение доли участников и повышение результативности в конкурсах, соревнованиях и мероприятиях разного уровня;
- увеличение количества социальных партнеров, участвующих в педагогическом процессе Центра.

И в этом бесспорная заслуга педагогического коллектива, следствие большой и серьезной работы всех участников реализации программы, организацию, координирование и коррекцию которой осуществляет руководитель учреждения. Он же несет и генеральную ответственность за результаты реализации программы развития образовательного учреждения, как промежуточные, так и итоговые, всесторонний анализ которых будет осуществляться в следующем 2019 году.

## ЛИТЕРАТУРА

- Ильченко Е. Н., Суркова С. А. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация : уч. пособие / Ильченко Е. Н., Суркова С. А. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2016.
- Родичева А.Ф. Современные подходы к управлению развитием образовательного учреждения // Молодой ученый. — 2013. — № 1.
- Ковалева, У. Ю. Система управления развитием образовательного учреждения дополнительного образования детей на основе программно-целевого подхода // Теория и практика образования в современном мире: материалы II Междунар. науч. конф. — СПб.: Реноме, 2012.
- Мачехина, О. Н. Экспертиза программы развития образовательного учреждения / О.Н.Мачехина // Справочник заместителя директора школы – 2010 – № 11.
- Сулима, И. Что необходимо для написания программ развития? / И.Сулима // Народное образование. – 2009. – № 1.
- Осмоловская, И. Разработка и реализация программы развития / И.Осмоловская // Директор школы. – 2008. – № 8.
- Коваль, М.Б. Современные подходы к критериям эффективности управления учреждением дополнительного образования. – Ярославль, 2007.
- Симонов, В.П. Педагогический менеджмент: 50 НОУ-ХАУ в управлении педагогическими системами. – М. : 2005.
- Шамова, Т.И., Третьяков, П.И., Капустин, Н. П. Управление образовательными системами: Учебное пособие / Под ред. Т.И. Шамовой. — М., 2002.
- Немова, Н.В. Организация функционирования и развития школы. Методические рекомендации для руководителей школ. [Текст] / Н.В.Немов – М. : АПК и ПРО, 2001.
- Поташник М.М. Управление качеством образования. – М., 2000.