

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УЧРЕЖДЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Чопик О.А.¹, Липатова С.Н.², Баятова О.Е.²

¹ *ФКОУ ВО «Кузбасский институт ФСИН России», Новокузнецк, e-mail: milinisoa@mail.ru;*

² *МАУ ДО «Детско-юношеский центр «Орион», Новокузнецк, e-mail: snl13@mail.ru*

Статья посвящена изучению возможностей управления инновационной деятельностью учреждения дополнительного образования через проектирование программы развития. Авторами представлен опыт моделирования организации дополнительного образования при разработке программы развития на примере Муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Детско-юношеский центр «Орион». В статье раскрывается комплексная модель организации дополнительного образования детей, новизна которой заключается в создании социокультурной среды для персонализированного, индивидуально-личностного развития учащихся и осуществления педагогической поддержки детской индивидуальности, педагоги Центра реализуют инновационные проекты и современные образовательные технологии. Авторами раскрывается инновационность и практическая значимость комплексной модели, единство ее целевого, содержательного, процессуального, контрольно-оценочного и результативного блоков. Комплексная модель организации дополнительного образования детей легла в основу программы развития учреждения, а проектное управление авторами статьи обосновывают как эффективную технологию реализации программы развития центра дополнительного образования. Проектный подход к управлению развитием организации позволил выявить эффекты реализации программы развития, основными из которых являются переход к персонализированному образованию, интенсификация взаимодействия с социальными партнерами, активизация инновационной деятельности педагогического коллектива в статусе инновационных площадок разного уровня.

Ключевые слова: дополнительное образование, управление организацией дополнительного образования, программа развития организации, инновационная деятельность организации дополнительного образования, модель организации дополнительного образования, проектный подход к управлению организацией дополнительного образования.

DEVELOPMENT PROGRAM AS A TOOL FOR MANAGING INNOVATIVE ACTIVITIES OF A SUPPLEMENTARY EDUCATION INSTITUTION

Chopik O.A.¹, Lipatova S.N.², Byutova O.E.²

¹ *FKOU VO Kuzbass Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, Novokuznetsk, e-mail: milinisoa@mail.ru;*

² *MAU DO "Orion Children's and Youth Center", Novokuznetsk, e-mail: snl13@mail.ru*

The article deals with the problem possibilities of managing the innovative activity of an institution of additional education through the design of a development program. The authors present the experience of modeling the organization of additional education in the framework of developing a development program on the example of the municipal autonomous institution of additional education "Children's and Youth Center" Orion ". The article breaks down a complex model of organizing additional education for children, the content of which reflects a versatile content-rich sociocultural environment based on integration, interaction, individualization, differentiation of the content of additional education, and the organization's teachers implement innovative projects and modern educational technologies. The authors reveal the innovativeness, novelty and practical significance of the integrated model, the unity of its target, meaningful, procedural, control and evaluation and effective blocks. A comprehensive model of organizing additional education for children formed the basis of the institution's development program, and the authors of the article substantiate project management as an effective technology for implementing the development program for a center for additional education. The project approach to managing the development of the organization made it possible to identify the effects of the implementation of the development program, the main ones of which are the transition to personalized education, the intensification of interaction with social partners, the activation of the innovative activity of the teaching staff in the status of innovation platforms of different levels.

Keywords: additional education, management of the organization of additional education, organization development program, innovative activity of the organization of additional education, model of organization of additional education, project approach to managing the organization of additional education.

Сфера дополнительного образования детей сегодня входит в число активно развивающихся видов образовательных услуг, где растет конкуренция частного и некоммерческого сектора с государственными и муниципальными образовательными организациями. Вместе с этим наблюдается повышение внимания к системе дополнительного образования и со стороны государственных органов управления, которые рассматривают ее преобразование как важное направление развития и социализации детей и молодежи. Это подтверждается реализацией Национального проекта «Образование» и входящих в него федеральных проектов «Успех каждого ребенка», «Социальная активность», мероприятия которых нацелены на «...формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся» [1]. Региональные проекты адаптируют поставленные цели и показатели к особенностям Кемеровской области - Кузбассу [2].

Дополнительное образование ориентировано на социализацию обучающихся, поэтому оно должно меняться вместе с обществом, быть компетентным в процессе формирования субъекта общества. Организация дополнительного образования, чтобы оставаться востребованной для обучающихся и их родителей, ориентирована на организацию образовательной среды и общественных взаимоотношений, что позволяет личности успешно адаптироваться и способствует выражению его социальной активности. Такое учреждение ориентируется на целевые показатели изменения отрасли, обладает современной инфраструктурой и имеет возможности для инновационного развития.

Все выше сказанное определяет сложившиеся *противоречия*. С одной стороны, в настоящее время в Новокузнецком городском округе сформировались условия для дальнейшего перехода системы дополнительного образования в новое качественное состояние [3]: определились приоритеты дополнительного образования детей по различным направлениям деятельности; сформировалась и функционирует система персонифицированного финансирования; складывается совокупность возможностей для более полной самореализации и самоопределения личности на основе интересов, склонностей и способностей, свободного выбора направления деятельности, дифференциации и индивидуализации ее содержания; функционирует система выявления и поддержки талантливой молодежи и др.; с другой стороны – существующие муниципальные учреждения дополнительного образования ориентируются на сложившуюся ранее материально-техническую базу, кадровый состав педагогов, устоявшиеся традиции функционирования учреждений, низкий инновационный потенциал организаций, что

является явно недостаточным для реализации амбициозных задач, поставленных в приоритетных государственных документах.

Это определило цель исследования: на основе проблемно ориентированного анализа определить стратегические механизмы развития организации дополнительного образования (на примере Муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Детско-юношеский центр «Орион», далее Центр) и разработать на их основе программу развития как инструмент управления инновационной деятельностью учреждения.

Материал и методы исследования

На основе данных теоретических и эмпирических исследований были определены перспективные механизмы развития организаций дополнительного образования в муниципальной среде, выявлены возможности проектного подхода к управлению инновационным развитием образовательного учреждения. При исследовании были использованы теоретические методы: сравнение, анализ, обобщение материалов, метод SWOT-анализа, моделирование системы дополнительного образования детей.

Результаты исследования и их обсуждение

Чтобы решить поставленную цель, используя метод SWOT-анализа, были определены перспективные направления развития Центра на период до 2022 года (таблица).

Спектр актуальных проблем и направления развития Центра на период до 2022 года

Актуальные проблемы	Перспективные направления развития Центра
Увеличение охвата детей и молодежи программами дополнительного образования	Повышение востребованности дополнительного образования детей в городском округе и юге области
Новые вызовы к содержанию дополнительного образования на основе развития общественных и экономических отношений, трансформации запросов семей и детей	Расширение спектра дополнительных общеобразовательных и общеразвивающих программ
Включение ограничительных мер в режим работы образовательных учреждений, в том числе в связи с введением ограничений по распространению вирусных инфекций	Расширение возможностей использования дистанционных технологий при реализации дополнительных общеобразовательных и общеразвивающих программ
Отсутствие системы независимой оценки качества образования в городском округе	Организация оценки качества дополнительного образования детей [4]
Не обеспечен необходимый уровень системности выявления талантливых и одаренных детей	Реализация системы выявления и развития молодых талантов [4]
Расширение востребованности дополнительного образования детей в городском округе и юге области, улучшение инфраструктуры через частно-государственное партнёрство	Осуществление социального партнерства

Проблема сохранения и укрепления здоровья учащихся, в том числе с ОВЗ	Создание здоровьесберегающей среды организации дополнительного образования
Недостаток ресурсов для реализации программ внеурочной деятельности, профориентационной работы, профессиональных проб и др.	Организация сетевого взаимодействия, межведомственной совместной деятельности Центра с образовательными организациями, организациями культуры, спорта, молодежной политики

Проведенный анализ актуальных проблем и имеющихся ресурсов позволил определить направления инновационного развития учреждения и механизмы их реализации.

Используя метод моделирования, была разработана комплексная модель дополнительного образования детей Центра, способствующая сохранению и культивированию уникальности каждого ребенка в постоянно изменяющемся социуме; удовлетворению потребности развивающейся личности в познании себя в окружающем мире; организации активной творческой созидательной жизнедеятельности детей; организации пространства для благополучия детей, чтобы гарантировать самоопределение личности и создать условия для ее самореализации [5].

Под комплексной моделью организации дополнительного образования детей мы вместе с С.П. Гуляевой понимаем отражение разносторонней содержательно насыщенной социокультурной среды на основе интеграции, взаимодействия, индивидуализации, дифференциации содержания дополнительного образования, педагоги которой реализуют инновационные проекты и современные образовательные технологии [6].

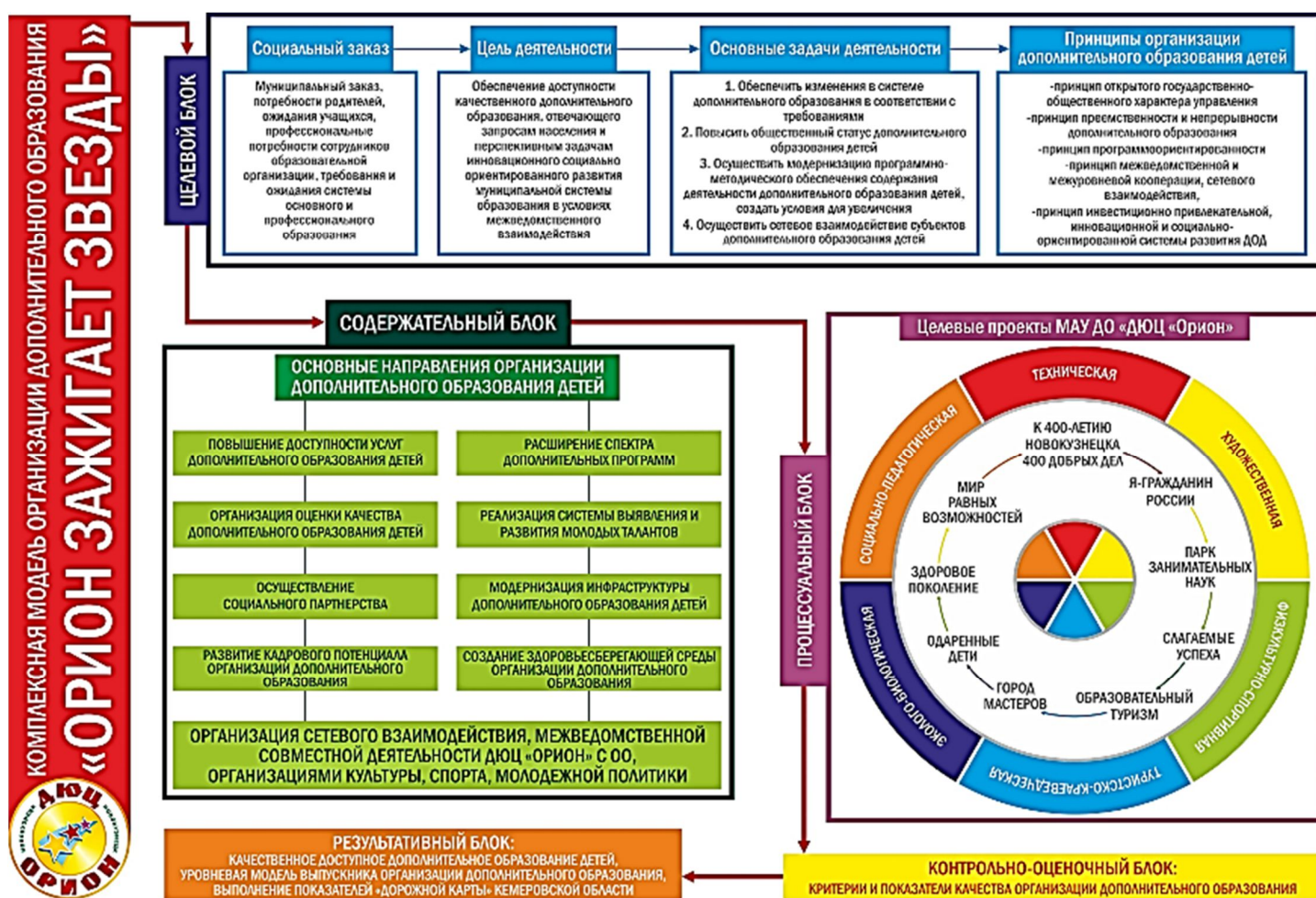
Инновационная компонента комплексной модели организации дополнительного образования детей заключается в том, что она направлена на улучшение образовательной среды, что создает возможности для включения частно-государственного партнерства и содействует развитию учреждения дополнительного образования в целом.

Новизна представляемой модели заключается в создании социокультурной среды для персонифицированного, индивидуально-личностного развития учащихся и осуществления педагогической поддержки детской индивидуальности. Социокультурная среда Центра рассматривается как совокупность целенаправленно созданных разнообразных условий, обеспечивающих процесс развития самости личности.

Практическая значимость представленной модели заключается в выявлении компонентов модели в их целостном структурном единстве, разработке содержательного наполнения каждого компонента, в создании и использовании диагностического инструментария по выявлению динамики организации дополнительного образования и эффективности деятельности организации в целом.

Структурированность и целостность комплексной модели организации дополнительного образования Центра представлены совокупностью частей, которые выстроены как целостная система связанных функциональных элементов.

Целевой, содержательный, процессуальный, контрольно-оценочный и результативный блоки данной модели демонстрируют внутренние связи организации процесса дополнительного образования центра, раскрывают особенности взаимодействия между элементами данного процесса, располагаются последовательно и составляют целостный образовательный процесс (рис.).



Комплексная модель организации дополнительного образования «Орион зажигает звезды»

Целевой блок комплексной модели определяется социальным заказом, который включает муниципальный заказ, потребности учащихся, ожидания родителей, профессиональные потребности сотрудников образовательной организации, требования и ожидания системы основного и профессионального образования; и ориентирует на достижение цели – обеспечение доступности качественного персонализированного, индивидуально-личностного дополнительного образования, удовлетворяя потребности

населения и решая задачи социально ориентированного инновационного развития муниципальной системы образования в условиях сетевого и межведомственного взаимодействия. Поставленная цель решается через комплекс задач (рис.).

Целевой блок модели включает и педагогические принципы открытого государственно-общественного характера управления, опоры на механизмы общественной экспертизы и контроля и саморегулирования [4]; преемственности и непрерывности дополнительного образования, обеспечивающих возможность продолжения образовательных траекторий на всех возрастных этапах; программноориентированности, где базовым элементом системы дополнительного образования рассматривается образовательная программа, а не образовательная организация; межведомственной и межуровневой кооперации, сетевого взаимодействия, использования культурных, географических ресурсов муниципалитета; инвестиционной привлекательной, инновационной и социально ориентированной системы развития дополнительного образования [4] (поддержка программ, ориентированных на группы детей, требующие особого внимания государства и общества (дети из группы социального риска, дети с ограниченными возможностями здоровья, дети из семей с низким социально-экономическим статусом)).

В содержательном блоке представлены основные направления организации дополнительного образования детей ДЮЦ «Орион»: повышение востребованности дополнительного образования детей в городском округе и на юге области; расширение спектра дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ; организация анализа качества дополнительного образования центра; реализация системы выявления и развития способностей и одаренности обучающихся; осуществление социального партнерства; создание здоровьесберегающей среды учреждения; организация сетевого взаимодействия, совместной деятельности ДЮЦ «Орион» с образовательными организациями, организациями культуры, спорта, молодежной политики городского округа; модернизация инфраструктуры и развитие кадрового потенциала центра. Каждое направление деятельности реализуется через перечень мероприятий.

Процессный блок модели представлен портфелем целевых проектов, которые разработаны во всем шести направлениях дополнительного образования детей (рис.).

Управление программой развития основывается на проектном подходе через организацию проектных офисов с учетом принципов единоначалия и коллегиальности. Проекты, разрабатываемые в центре, учитывают конкретные имеющиеся условия и ресурсы; обеспечивают реализацию системы воспитания и социализации учащихся, ориентируясь, прежде всего, на интересы и запросы обучающихся и их родителей (законных

представителей). Проектное управление также позволяет учитывать региональную политику в дополнительном образовании Кемеровской области – Кузбасса.

По мнению Е.В. Савенковой и О.А. Шкляровой, проектный менеджмент является одним из эффективных инструментов активизации социально-личностной позиции, творческого и инновационного потенциала у значительной части педагогического коллектива учреждения [7]. Включенность педагогических работников, обучающихся и родителей в реализацию проектов позволяет им становиться полноправными субъектами своей и коллективной деятельности, проявлять активные личностные и деловые качества, отвечать за получаемый результат, гибко реагировать на внешние вызовы [8].

Проектное управление используется в центре для эффективной организации достижения целей разных масштабов в установленные сроки и в условиях ограниченного финансирования. Такой подход к управлению развитием организации позволил выявить эффекты реализации программы развития, основными из которых мы считаем: переход к персонифицированному образованию, интенсификация взаимодействия с социальными партнерами, переход к проектному управлению и другие.

Контроль за реализацией программы развития осуществляется на основе критериев и показателей оценки организации деятельности центра. Результатом реализации комплексной модели является качественное доступное дополнительное образование детей, которое содержательно отражено в уровневой модели выпускника Центра и обеспечивает выполнение показателей «дорожной карты реализации региональных проектов» в Кемеровской области - Кузбассе. Перечисленные блоки модели взаимосвязаны и направлены на достижение результата, однако модель – это открытое структурное образование, которое можно дополнять в соответствии с изменяющимися требованиями и условиями.

Реализация программы развития осуществляется поэтапно. *Проектно-диагностический этап* (сентябрь 2019 г. - май 2020 г.) - аналитико-диагностическая деятельность, определение стратегии и тактики по выполнению задач программы развития, внедрения инновационной модели организации дополнительного образования; *содержательно-деятельностный этап* (июнь 2020 г. - декабрь 2021 г.) - реализация целевых проектов программы развития, осуществление программных мероприятий по внедрению инновационной модели организации дополнительного образования; *контрольно-аналитический этап* (январь 2022 г. - декабрь 2022 г.) - отработка инновационных моделей, мониторинг результативности выполнения программы, соотношение с запланированными задачами, определение эффективности, публичная отчетность, тиражирование опыта.

На основе критериев и показателей оценки организации деятельности Центра мы уже сейчас можем говорить о достаточно высоких результатах в повышении качества доступного

персонифицированного дополнительного образования детей: в первую очередь, они выражаются в высокой степени удовлетворенности родителей и учащихся качеством дополнительного образования (в 2019-2020 учебном году - 99,95% родителей, 99,94% учащихся), охватом детей и молодежи приоритетными направлениями деятельности (более 6000 воспитанников ежегодно), высокими достижениями учащихся в конкурсах и соревнованиях разного уровня (в 2019-2020 учебном году – 3849 участников, из них 1434 победителя). В центре функционируют 6 инновационных площадок федерального и регионального уровней. Результатом непрерывной инновационной деятельности стали высокие достижения педагогов в конкурсах профессионального мастерства, в том числе призеры Всероссийского конкурса профессионального мастерства работников дополнительного образования «Сердце отдаю детям». Реализация программы развития центра строится на принципах сотрудничества и открытости взаимодействия с внешней средой. Среди социальных субъектов важное место занимают социальные партнеры. Центр строит свое сотрудничество на основе сетевого взаимодействия с образовательными организациями, активно реализует совместные проекты с некоммерческими организациями, привлекает ресурсы бизнес-структур, средства от которых направлены на развитие инфраструктуры системы дополнительного образования города и Кузбасса [9].

Заключение

Проведенный анализ психолого-педагогической литературы и практики работы образовательной организации дополнительного образования показал, что программа развития учреждения является эффективным инструментом управления его инновационной деятельностью. Моделирование программы развития основывается на качественном анализе деятельности центра, а структурированность и целостность комплексной модели организации дополнительного образования центра представлены совокупностью закономерных, функционально связанных блоков, составляющих собой единую целостную систему. Практика реализации программы свидетельствует об эффективности проектного подхода в управлении центром и включения в инновационную образовательную деятельность на разных уровнях менеджмента.

Список литературы

1. Национальный проект «Образование». Министерство образования и науки РФ. [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/national-project> (дата обращения: 15.10.2020).
2. Паспорт регионального проекта «Успех каждого ребенка» (Кемеровская область): протокол заседания совета по реализации региональных проектов и ведомственных

региональных проектов в Кузбассе (от 15 августа 2020 г. № 5-нп). [Электронный ресурс]. URL:<https://ako.ru/upload/medialibrary/c7f/%D0%9F%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%20%D0%A0%D0%9F%20%D0%A3%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%85%20%D0%BA%D0%B0%D0%B6%D0%B4%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B0.pdf> (дата обращения: 18.10.2020).

3. Стратегия социально-экономического развития Новокузнецкого городского округа до 2035 года: решение Новокузнецкого городского Совета народных депутатов (от 25.12.2018 №17/157) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.admnkz.info/documents/31173/1656963/17-157+%D0%BE%D1%82+25.12.2018+%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F+%D0%B4%D0%BE+2035+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0.pdf/c7f1a23c-381e-59aa-8ea9-8117e478f5cf> (дата обращения: 12.10.2020).

4. Сборник нормативно-правовых документов для работников системы дополнительного образования детей / Составитель Л. Н.Буйлова. М.: ООО «Новое образование», 2013. 138 с.

5. Постановление Администрации г. Новокузнецка Кемеровской области от 31 октября 2018 г. N 190 "О внесении изменений в постановление администрации города Новокузнецка от 12.12.2014 N 187 "Об утверждении муниципальной программы «Развитие и функционирование системы образования города Новокузнецка». [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/7643327/> (дата обращения: 28.09.2020).

6. Гуляева С.П. Программа развития методической службы государственного профессионального образовательного учреждения «Профессиональный колледж г.Новокузнецка»: работа на конкурс «Лучшая методическая служба профессиональной образовательной организации. Новокузнецк, 2017. 30 с. [Электронный ресурс]. URL: http://www.krirpo.ru/resource/ESMK/msd/data/Gulyaeva_SP.pdf (дата обращения: 28.09.2020).

7. Савенкова Е.В., Шклярова О.А. Проектный менеджмент в образовательной организации: учеб.-метод. пособие. М.: МПГУ, 2019. [Электронный ресурс]. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37373833_90974404.pdf (дата обращения: 21.09.2020).

8. Липатова С.Н., Милинис (Чопик) О.А. Психолого-педагогическое сопровождение развития детской одаренности в системе дополнительного образования: инновационная модель // Отечественная и зарубежная педагогика. 2018. Т. 2. № 2 (49). С. 200-210.

9. Милинис (Чопик) О.А., Батова О.Е. Профорientация в условиях образовательного кластера - точки роста для социального партнерства // Теория и практика научных исследований: психология, педагогика, экономика и управление. 2020. № 2 (10). С. 42-48.